

Многие считают Pixar везунчиками. Но стоит присмотреться повнимательнее, и вы поймете, что цена этого успеха — годы упорной работы и грамотного менеджмента.

Стив Джобс



КОРПОРАЦИЯ ГЕНИЕВ

КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ ТВОРЧЕСКИХ ЛЮДЕЙ

ЭД КЭТМЕЛЛ

президент PIXAR ANIMATION и DISNEY ANIMATION

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

Эд Кэтмелл

**Корпорация гениев. Как управлять
командой творческих людей**

«Альпина Диджитал»

2014

Кэтмелл Э.

Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей /
Э. Кэтмелл — «Альпина Диджитал», 2014

ISBN 978-5-9614-3639-6

Как объединить творчество и менеджмент? Как обеспечить команде творческих людей столь необходимую атмосферу свободы и вдохновения и при этом удерживать их в рамках бюджета и сроков, выпускать лучший в отрасли продукт и приносить прибыль компании? Эд Кэтмелл, президент самого успешного анимационного стартапа в мире, который изменил представление человечества о мультипликации и компьютерной графике, делится своим опытом управления и формирования звездной команды Pixar в сотрудничестве с такими гениями, как Стив Джобс и Джон Лассетер. Он искренне рассказывает обо всех неудачах, промахах, взлетах и падениях компании на пути к созданию максимально эффективной стратегии взаимодействия с творческими людьми. Приятный бонус: истории появления на свет всех хитов Pixar – от «Истории игрушек» до «Университета монстров».

ISBN 978-5-9614-3639-6

© Кэтмелл Э., 2014

© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

Вступление: утраченное и обретенное вновь	6
Часть I	11
Глава 1	11
Глава 2	22
Глава 3	35
Глава 4	47
Часть II	57
Глава 5	57
Глава 6	69
Глава 7	82
Глава 8	91
Глава 9	104
Часть III	113
Глава 10	113
1. Ежедневные собрания, или совместное решение проблем	114
2. Исследовательские поездки	116
3. Сила ограничений	118
4. Интеграция технологии и искусства	120
5. Короткие эксперименты	123
6. Обучение видению	125
7. Вскрытие	127
Обобщение выученного	128
Передача опыта коллегам, не участвовавшим в проекте	128
Не позволяйте накапливаться обидам	128
Использование графика для стимулирования размышлений	129
Игра на опережение	129
8. Продолжение обучения	130
Глава 11	133
Часть IV	142
Глава 12	142
Глава 13	160
Послесловие: Стив, которого мы знали	171
С чего начать?	181
Благодарности	184
Эд Кэтмелл	184
Эми Уоллес	186
Об авторах	187

Эд Кэтмелл, Эми Уоллес

Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *К. Свищев*

Дизайн обложки *В. Молодов*

Иллюстрация на обложке *Andy Dreyfus*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Ed Catmull, 2014

© Обложка. Disney • Pixar

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2014

* * *

Стиву

Вступление: утраченное и обретенное вновь

Каждое утро, заходя в здание студии Pixar Animation, я не перестаю поражаться уникальности этого места. Я прохожу через двойные двери мимо шестиметровой скульптуры символа студии – лампы Люксо-младшей в красивейший атриум со стеклянным потолком. Атриум украшен фигурами героев из «Истории игрушек» Базза Лайтера и Вуди, собранными в человеческий рост из кубиков Lego. Затем я поднимаюсь мимо развешанных на стенах набросков и рисунков, изображающих персонажей наших 14 фильмов. И хотя я ходил этим путем уже тысячи раз, сердце мое по-прежнему начинает биться сильнее.

Здание штаб-квартиры Pixar (расположенной на площади в 15 акров на месте бывшего консервного завода неподалеку от моста Бей-Бридж в Сан-Франциско), о котором я рассказываю, носит официальное название «Стив Джобс билдинг». Легендарный Стив Джобс действительно принимал самое активное участие в проектировании его фасада и интерьеров. В здании отлично продумана система входов и выходов. Рядом с ним располагаются футбольное поле, волейбольная площадка, бассейн и амфитеатр на 600 зрительских мест. Некоторые посетители не понимают шарма этого места: по их мнению, оно просто фантазия, не имеющая особого смысла. Между тем главная ценность этого здания – не в показной роскоши, а в создании уникального профессионального сообщества. Стив всегда хотел, чтобы эти стены помогали нашей работе, создавая возможности для плодотворного сотрудничества.

Работающие в Pixar аниматоры имеют право – и мы даже призываем их к этому – украшать свое рабочее пространство в любом приятном для них стиле. Они проводят целые дни внутри розовых кукольных домиков с миниатюрными люстрами; в подобиях хижин из настоящего бамбука или во дворцах, высокие стены которых возведены из полипропилена и мастерски раскрашены под камень. Одна из ежегодных традиций компании – фестиваль Pixarpalooza, на котором доморощенные рок-группы борются за сердца слушателей на главной лужайке перед офисным зданием.

Короче говоря, компания ценит все способы самовыражения сотрудников, и это производит сильное впечатление на посетителей. Они часто признаются, что, входя в здание Pixar, испытывают зависть, будто им чего-то не хватает на их собственной работе – особой энергетики, ощущения сотрудничества и неограниченной креативности, витающих в воздухе возможностей. На что я отвечаю: да, да, вы правы, именно это ощущение – которое можно описать словами *избыточность*, *пренебрежение правилами* или даже *прихоть* – является неотъемлемой частью нашего успеха.

Но уникальной компанию Pixar делает совсем не это.

Мы признаем, что у нас, как и у любой другой компании, всегда есть и будут проблемы – причем многие из них для нас невидимы. Но мы усердно работаем над тем, чтобы увидеть их, пусть даже увиденное и лишит нас покоя. Зафиксировав проблему, мы направляем на ее решение всю свою энергию. Именно поэтому я так люблю приходить на работу ранним утром – утренние «мозговые штурмы» мотивируют меня, наделяют ощущением ясности моей миссии.

Однако было время, когда я совершенно не понимал, в чем состоит цель моего пребывания в Pixar. Думаю, что рассказ об этом изрядно вас удивит.

22 ноября 1995 года мультфильм «История игрушек» дебютировал в кинотеатрах Америки, и эта премьера стала самой значительной премьерой на День благодарения за всю историю анимации. Критики превозносили его, называя «изобретательным» (*Time*), «блестящим и ликующе остроумным» (*The New York Times*), «провидческим» (*Chicago Sun-Times*). А газета *Washington Post* написала, что в поисках подходящего сравнения стоит обратиться к 1939 году и фильму «Волшебник из страны Оз».

Создание «Истории игрушек» – первого художественного фильма, полностью анимированного на компьютере, – требовало всего нашего упорства и мастерства, высшей степени технического колдовства и самой что ни на есть прозаической выносливости. Около ста мужчин и женщин, создававших фильм, переживали бесчисленные взлеты и падения, постоянно думали о том, что от этого 80-минутного эксперимента зависит их выживание. В течение пяти лет мы боролись за то, чтобы сделать «Историю игрушек» такой, как мы считаем нужным. Мы сопротивлялись советам руководителей Disney, веривших, что раз уж им удалось добиться значительного успеха со своими мюзиклами, то и нам стоит наполнить свой фильм песнями. Мы несколько раз полностью переписывали сценарий, чтобы сделать его максимально правдоподобным. Мы работали ночами, по выходным, в праздники – и чаще всего даже не жаловались на это. Несмотря на свое положение новичков в анимационном мире и финансовые трудности молодой студии, мы вывели простое умозаключение – если нам удастся сделать продукт, который самим хочется смотреть, его захотят увидеть и другие. Все это время мы чувствовали себя Сизифами, закатывающими на гору тяжелый камень. Будущее Pixar висело на волоске. Своим примером мы доказали, что творческим людям следует доверять своим инстинктам.

«История игрушек» стала самым кассовым фильмом 1995 года – ее показы по всему миру принесли Pixar 358 миллионов долларов. Однако мы гордились не только этой цифрой. В конечном счете деньги представляют собой лишь один из инструментов оценки успешности компании, и порой не самый объективный. Куда приятнее мне было смотреть сам фильм, плод наших усилий. Рецензия за рецензией рассыпались в похвалах отлично выведенной сценарной линии и великолепным трехмерным персонажам – лишь мимоходом отмечая, что созданы они на компьютере. И хотя наша работа стала возможной благодаря значительному количеству инноваций, технология не затмила главного: мы сделали отличный по своему содержанию фильм!

На личном уровне «История игрушек» помогла мне достичь цели, к которой я стремился более двух десятилетий. Я начал мечтать о ней еще мальчиком. Ребенок 1950-х, я мечтал о том, как стану аниматором в Disney, но совершенно не представлял себе, как этого добиться. В какой-то момент я инстинктивно осознал, что моей помощницей станет компьютерная графика – в те времена совершенно новая область. Если я не умел хорошо рисовать руками, мне было просто необходимо найти какой-то другой способ. В старших классах школы я загорелся желанием создать первый художественный фильм, анимированный с помощью компьютера, и последующие 20 лет трудился над этим.

Осуществив вожаденную мечту, я испытал невероятное облегчение и приятное возбуждение – по крайней мере поначалу. После выхода «Истории игрушек» мы вывели акции компании на открытый рынок, собрали достаточно денег, чтобы обеспечить свое будущее как независимого производителя, и начали работать над двумя новыми полнометражными проектами – «Приключения Флика» и «История игрушек 2». Все шло так, как мы хотели, однако я почувствовал, что постепенно начинаю дрейфовать. Я утратил масштабное видение. Я стал задаваться вопросом: «Действительно ли я хочу этим заниматься?» Сомнения удивляли и смущали меня, и я старался держать их при себе. Я находился на посту президента Pixar почти все время существования компании. Я любил свою работу и разделял все ценности компании. Тем не менее я не мог отрицать очевидное: достижение заветной цели, определившей мою профессиональную жизнь, привело к тому, что у меня не осталось никакой другой. *«И что теперь?»* – спрашивал я себя. – *«Не пришло ли время для нового смелого шага?»*

Мне не казалось, что Pixar «прибыла на конечную станцию» или что моя работа в компании близится к концу. Я знал, что перед нами стоят большие задачи. Компания быстро росла, требовалось улаживать массу акционеров, и мы изо всех сил старались запустить в производство два новых фильма. Иными словами, мне было чем занять свое рабочее время. Однако у меня исчезло внутреннее ощущение цели – в юности заставлявшее спать на полу компьютерной

лаборатории, чтобы иметь возможность дольше поработать на компьютере, постоянно решать в уме головоломки и наполнявшее энергией каждый мой рабочий день во взрослом возрасте. Я потратил два десятилетия на сооружение поезда и прокладку путей для него. Теперь же сама мысль о том, чтобы сесть в этот поезд и поехать, наводила на меня скуку. *«Хочу ли я производить один фильм за другим?»* – спрашивал я себя. – *В чем должен состоять мой новый организующий принцип?»*

Поиски ответа заняли целый год.

С самого начала я знал, что моя профессиональная жизнь будет каким-то образом делиться между Кремниевой долиной и Голливудом. Я попал в киноиндустрию в 1979 году – меня нанял на работу Джордж Лукас, воодушевленный успехом «Звездных войн» и желавший внедрить в отрасль высокие технологии. Однако он решил не работать в Лос-Анджелесе. Вместо этого он открыл свою компанию (Lucasfilm) на севере залива Сан-Франциско. Наши офисы располагались в Сан-Рафаэле, примерно в часе езды от Пало-Альто, сердца Кремниевой долины – эта местность только приобретала известность в период бурного роста компьютерной и полупроводниковой отраслей. Местоположение компании давало мне возможность с максимально близкого расстояния наблюдать за развитием огромного количества производителей оборудования и программ – не говоря уже о венчурном финансировании, направлении, которое всего через несколько лет покорило Кремниевую долину и начало управлять ею из офисов на Сэнд-Хилл-роуд.

Я приступил к работе в самое динамичное и беспокойное время. Мне довелось наблюдать взлет множества стартапов, развившихся благодаря отличным идеям – а затем бесславное их выгорание. Работа в Lucasfilm – а именно слияние кинопроизводства с технологиями – означала постоянное общение с руководителями таких компаний, как Sun Microsystems, Silicon Graphics и Cray Computer. С некоторыми из них мне удалось установить довольно тесные отношения. В те времена я был прежде всего ученым, а не менеджером, поэтому внимательно изучал всех этих парней и траектории развития их компаний, надеясь научиться чему-то новому. Постепенно начала проявляться определенная тенденция – у кого-то возникала творческая идея, он находил финансирование, приглашал на работу множество толковых людей, а затем создавал и начинал продавать продукт, привлекавший всеобщее внимание. Первый успех приводил к последующему. Компания вызывала интерес у лучших программистов и инженеров. Ей удавалось привлекать клиентов, имевших интересные и сложные проблемы, требовавшие решения. По мере роста таких компаний все чаще возникали разговоры об их подходах к смене парадигмы, а когда портреты их CEO рано или поздно (но неминуемо) появлялись на обложке журнала *Fortune*, их начинали превозносить как «Титанов Нового». Не могу не сказать и пару слов о доверии. Лидеры этих компаний вызывали невероятно сильное доверие. Оно и понятно: ведь для того, чтобы взлететь так высоко, нужно быть выдающимся человеком.

Однако иногда эти компании делали что-то глупое – не то, что кажется глупым в ретроспективе, а очевидно глупое в реальном времени. Я хотел понять, почему. *Что заставляло толковых руководителей принимать решения, отправлявшие их компании под откос?* Я не сомневался, что они верили в правильность своих действий, однако что-то их ослепляло – и не давало им увидеть проблемы, угрожавшие перевернуть все с ног на голову. В результате их бизнес надувался подобно мыльному пузырю, а затем лопался. Больше всего меня удивляло не то, что компании росли и разорялись или что бизнес-ландшафт постоянно менялся благодаря развитию технологий, а то, что руководители этих компаний были настолько сосредоточены на конкурентной борьбе, что никогда не заглядывали в сердцевину того, что делают, и не понимали, какие разрушительные силы влияют на них.

На протяжении многих лет, пока Pixar мучительно искала свой путь – сначала торгуя оборудованием, затем программами, а позднее занявшись созданием короткометражных анимационных фильмов и рекламой, – я спрашивал себя: допустим ли мы какие-нибудь глупые

ошибки, если Pixar сумеет стать успешной? Помогает ли внимание к ошибкам других глубже понять самих себя? Или же для лидеров типично в какой-то момент становиться слепыми к опасностям, угрожающим бизнесу? Очевидно, что в любой, даже самой толковой и креативной компании всегда возникает какой-то опасный разрыв в понимании происходящего. Я решил серьезно разобраться с этой загадкой.

За год, прошедший после дебюта «Истории игрушек», я постепенно начал понимать, что моя новая главная задача как раз и должна заключаться в разгадке этой тайны. Мною овладело желание защитить Pixar от действия сил, разрушивших уже не одну компанию. Я начал более четко воспринимать себя как лидера. Мне предстояло посвятить себя изучению того, по каким принципам выстраивать не только работу успешной компании, но и устойчивую творческую культуру. Переключив свое внимание с решения технических проблем на изучение философии правильного менеджмента, я получил новый источник вдохновения, а с ним и уверенность в том, что второй акт нашей пьесы будет не менее захватывающим, чем первый.

Моя цель всегда состояла в том, чтобы создать в Pixar культуру, способную пережить ее лидеров и основателей – Стива, Джона Лассетера и меня. Также я считал своим долгом поделиться основами моей философии с другими лидерами, более того – со всеми, кто пытается объединить конкурирующие – но при этом всегда дополняющие друг друга – силы искусства и коммерции. Иными словами, вы держите в руках результат моей попытки изложить на бумаге идеи о том, как мы выстроили культуру, ставшую краеугольным камнем нашей компании.

Эта книга написана не только для людей из Pixar, как руководителей, так и аниматоров. Она полезна всем, кто хочет работать в среде, стимулирующей креативность и быстрое решение проблем. Я убежден, что настоящий лидер помогает творческим людям стремиться к совершенству вне зависимости от типа бизнеса, в котором они работают. Моя задача в Pixar – а также в компании Disney Animation, которую мы с моим многолетним партнером Джоном Лассетером возглавили после покупки Pixar компанией Walt Disney Company в 2006 году, – состояла также и в том, чтобы позволять сотрудникам делать лучшее, на что они способны. Мы исходим из того, что наши люди талантливы и хотят внести свой вклад в общее дело. Мы признаем, что наша компания (порой ненамеренно) душит свои таланты миллиардами способов. И, наконец, мы пытаемся выявить препятствия в работе и устранить их.

Я потратил почти 40 лет на размышления о том, как помочь толковым и целеустремленным людям выстраивать между собой эффективные рабочие отношения. С моей точки зрения, работа менеджера состоит в создании плодотворной среды, сохранении ее в здоровом виде и пристальном контроле над всем, что способно ее испортить. Я верю, что способность к креативности – какую бы форму она ни принимала – есть у любого человека, а помощь в ее развитии – это благородное занятие. Однако мне всегда было интереснее искать препятствия, которые мы часто не замечаем и которые подрывают креативность, свойственную каждой успешной компании.

Основная мысль этой книги такова: путь к креативности чреват множеством препятствий, и для защиты творческого процесса следует сделать несколько активных шагов. На следующих страницах я буду много говорить о том, что мы делаем в этом отношении в Pixar, однако больше всего меня интересуют механизмы, связанные с неопределенностью, нестабильностью, отсутствием искренности и многих других вещей, которые зачастую скрыты от нас. Я уверен: лучшие менеджеры способны признать, что они в чем-то некомпетентны, и справиться с этим. Так следует поступать не только потому, что смирение – это добродетель, но и потому, что иным способом руководитель не сможет добиться прорывов. Я верю, что менеджеры должны смягчать контроль, а не ужесточать его. Они должны принимать на себя риски, доверять людям, с которыми работают, и стремиться облегчить им условия деятельности. А кроме всего прочего они должны выявлять и устранять все то, что вызывает у людей ощущение страха. Более того, успешные руководители должны признать, что создаваемые ими модели

могут оказаться неверными или неполными. Шанс научиться новому появляется у нас, только когда мы признаем, что чего-то не знаем.

Эта книга состоит из четырех разделов – «Начало», «Защита нового», «Как достичь понимания», «Тестирование уже известного». Это не мемуары, однако для того, чтобы понять сделанные нами ошибки и уяснить полученные уроки, я буду время от времени погружаться как в историю своей собственной жизни, так и в историю Pixar. Я расскажу о том, как достичь результата путем наделения сотрудников полномочиями и защиты их от разрушительных сил, подрывающих даже самые сильные компании. Надеюсь, что мой рассказ о наших заблуждениях в период работы в Pixar и Disney Animation поможет читателям избежать ловушек, которые мешают развитию, а иногда и губят компании. Выявление этих ловушек – не философское упражнение, а крайне важная и даже основная миссия лидера. После достижения первого успеха руководителям Pixar пришлось спокойно взглянуть в глаза друг другу и обратить внимание на то, что происходит вокруг. Бдительность нужна во всем. По сути, моя книга рассказывает о том, насколько необходимо постоянно анализировать происходящее и руководствоваться интуицией. Думаю, что именно такая тактика позволяет раскрыть способности, заложенные в каждом из нас изначально.

Часть I

Начало

Глава 1

Анимация

Целых 13 лет в большом конференц-зале Pixar (который мы называли West One) стоял стол. Сам по себе он был прекрасен, однако постепенно я начал его ненавидеть. Длинный и тонкий, он напоминал столы из комедийных скетчей, за которыми ужинает пожилая обеспеченная пара – двое друг напротив друга, а между ними канделябр. Во время разговора супругам приходится кричать. Этот стол, выбранный дизайнером, которому покровительствовал Стив Джобс, действительно был очень элегантным – но ужасно мешал работе.

Мы проводили за этим столом свои регулярные встречи и обсуждение фильмов. Тридцать человек сидели по обе стороны стола в две длинные линии, еще множество – за их спинами вдоль стен, и вся эта немыслимая конфигурация исключала нормальное общение. До несчастных, сидевших на дальних концах стола, свежие идеи попросту не доходили. Более того, поскольку режиссеру и продюсеру обсуждаемого фильма нужно слышать все, что говорится, они должны были находиться в центре стола. Там же располагалась «творческая элита» Pixar – креативный директор Джон Лассетер и я, а также целый ряд самых опытных режиссеров, продюсеров и сценаристов. Для верности мы расставляли специальные карточки с именами (как на торжественном ужине).

Когда дело касается творческого вдохновения, титулы и иерархия теряют смысл. Я в этом искренне уверен. Тем не менее мы подспудно позволяли этому столу – и ритуалу с именными карточками – посылать участникам совершенно иной сигнал: чем ближе место к центру стола, тем важнее роль. И, соответственно, чем дальше от центра, тем меньше шансов вставить свои «пять копеек» – удаленность от центра дискуссии автоматически превращала человека в незваного гостя. Как я уже сказал, множество людей сидели на стульях по краям комнаты «третьим слоем». Сами того не желая, мы собственноручно воздвигли преграду, мешавшую людям участвовать в обсуждении.

Мы проводили вокруг этого стола бесчисленные собрания именно по такой схеме – совершенно не чувствуя, что подрываем собственные устои. Почему же мы были так слепы? Проблема состояла в том, что и принцип рассадки, и карточки служили для удобства руководителей, включая и меня. Мы не видели в этом ничего неправильного, потому что не чувствовали себя исключенными из процесса. Те же, кому не досталось места в центре стола, полагали, что мы, начальство, сознательно установили иерархию. А коли инициатор – начальство, то кому прикажете жаловаться?

Так продолжалось до тех пор, пока нам не довелось собраться в другой, меньшей по размеру комнате с квадратным столом. И тут мы с Джоном поняли, сколько лет ошибались! Рассадка «по квадрату» оживила обсуждение. Люди могли смотреть друг на друга. Каждый, независимо от должности, имел возможность спокойно высказаться. Мы всегда хотели именно такого общения! По иронии судьбы один из фундаментальных принципов Pixar гласил, что главное – это ничем не ограниченное общение, невзирая на должности. Сидя в удобных креслах вдоль длинного и узкого стола, мы никак не могли взять в толк, что ведем себя совсем противоположным образом. Пройди еще немного времени – и мы сами заманили бы себя в ловушку. Мы разглагольствовали о важности выбора правильного формата общения, верили,

что держим руку на пульсе – и обнаруживали преступную близорукость по отношению к тому, что творилось прямо под нашим носом!

Прозрев, я отправился к офис-менеджерам. «Ради бога, – взмолился я, – избавьте нас от этого стола!» Вместо него я попросил меньший по размеру и квадратный стол, сидя вокруг которого люди могли бы обращаться друг к другу напрямую и не чувствовать себя лишними. Через несколько дней – как раз перед важным обсуждением нового фильма – новый стол занял свое место.

Занять-то он занял, но... Зайдя в следующий раз в West One, я увидел новенький квадратный стол, однако на нем, как и прежде, были расставлены карточки с именами! Эндрю Стэнтон, один из наших режиссеров, тут же схватил несколько и принялся раскидывать их по столу. «Они нам больше не нужны!» – воскликнул он таким тоном, что все сидевшие в комнате притихли. Так мы окончательно решили проблему.

В этом и состоит природа менеджмента. Сначала принимаются одни решения (обычно вызванные разумными причинами), которые словно локомотив тянут за собой другие. Справляться с производными проблемами всегда значительно сложнее, чем исправлять изначальную ошибку; поиск решения зачастую становится многоуровневым действием. Представьте себе главную проблему в виде дерева, например дуба, а все остальные в виде молодой поросли, растущей из падавших желудей. Эти «желуди» остаются и после того, как вы срубите «дуб».

Даже по прошествии многих лет меня не перестает удивлять, насколько часто я не замечаю очевидных проблем, находящихся прямо перед глазами. Чтобы найти ключ к их решению, необходимо анализировать, что работает, а что нет, однако сказать это проще, чем сделать. Всю свою жизнь я искал новые способы видения. Это началось за десятилетия до появления Рихар на свет.

Еще в детские годы я привык ложиться на пол в гостиной скромного родительского дома в Солт-Лейк-Сити без нескольких минут семь воскресным вечером и ждать появления Уолта Диснея на крошечном 12-дюймовом экране черно-белого телевизора RCA. В то время было принято считать, что расстояние от зрителя до экрана должно равняться одному футу в расчете на каждый дюйм экрана. Но даже со столь значительного расстояния я каждый раз поражался увиденному.

Каждую неделю Уолт Дисней собственной персоной открывал передачу Wonderful World of Disney («Удивительный мир Диснея»). Он стоял передо мной в костюме и галстуке, напоминая участливого соседа, и делился секретами своей магии. Дисней объяснял, как работает синхронизация звука в мультфильме «Пароходик Вилли», или рассуждал о значении музыки в «Фантазии». Он никогда не забывал отдать должное своим помощникам-первопроходцам (а в те времена это были только мужчины), благодаря которым и построил свою империю. Он рассказывал телеаудитории о таких уникальных людях, как Макс Флейшер, создатель мультфильмов «Клоун Коко» и «Бетти Буп», и Уинзор Маккей, выпустивший в 1914 году на экраны «Динозавра Герти» – первый анимационный фильм, персонаж которого выражал эмоции. Он собирал в студии своих аниматоров, колористов, художников-раскадровщиков, чтобы объяснить зрителям, как те смогли оживить Микки-Мауса и Дональда Дака. Каждую неделю Дисней раскрывал перед нами тайны своего мира, созданного с помощью самых передовых технологий.

Он был одним из идолов моего детства. Вторым был Альберт Эйнштейн. Они представлялись мне, уже с детских времен, двумя крайними точками креативности. Дисней стремился создать что-то новое. Он вызывал к жизни – как в артистическом, так и в технологическом смысле – то, чего прежде не существовало. Напротив, Эйнштейн был мастером объяснения уже существующего. Я проглатывал каждый вариант биографии Эйнштейна, который только попадал мне в руки, не говоря уже о написанной им самим небольшой книжечке про теорию относительности. Мне нравилось, как созданные им концепции заставляли людей менять свое

отношение к физике и материи, а также рассматривать Вселенную с совершенно иной точки зрения. Эйнштейн осмелился изменить границы нашего представления об известном. Ему удалось разгадать невероятно сложные головоломки и изменить наше понимание реальности.

Итак, меня вдохновляли оба – и Эйнштейн, и Дисней, однако Дисней оказал на меня большее влияние благодаря еженедельным визитам в мой дом. После песни со словами «Когда падает звезда, загадать желание может любой...» рассказчик приятным баритоном обещал: «Каждую неделю мы будем открывать один из множества миров...» Затем он описывал каждый из этих миров – Пограничный мир (истории из легендарного прошлого), Мир завтрашнего дня (обещание будущего), Мир приключений (удивительный мир природы) и Мир фантазий (самое счастливое из всех королевств). Мне очень нравилось, что анимация способна переносить меня туда, где мне никогда не приходилось бывать. Однако больше всего я жаждал проникнуть в мир, в котором жили новаторы Диснея, создававшие анимационные фильмы.

За период с 1950 по 1955 год студия Диснея создала три фильма, которые в наши дни считаются классикой – «Золушку», «Питера Пэна» и «Леди и Бродягу». Даже через 50 лет мы живо помним и хрустальный башмачок, и Остров потерянных детей, и сцену, в которой кокер-спаниель и безродный пес уплетают спагетти. Но мало кто понимает, насколько эти фильмы были сложны с технической точки зрения. Аниматоры Диснея находились на технологической передовой своего времени. Вместо проверенных методов они изобретали новые. Им пришлось разработать дополнительные инструменты для совершенствования звука и цвета. Они научились использовать синий фон, многоплановые камеры и ксерографию. Компания Уолта Диснея брала на вооружение каждую техническую инновацию, которая только возникала, а затем Дисней рассказывал о ней в своей передаче, обнажая связи между технологиями и искусством. Я был слишком молод, чтобы понять, насколько важна эта синергия. Но и тогда я был счастлив оттого, что они способны уживаться друг с другом.

Как-то раз, внимая Диснею воскресным вечером в апреле 1956 года, я испытал странное чувство, которое и предопределило мою будущую профессиональную биографию. Мне сложно описать словами то, что творилось со мной. Эпизод шоу Диснея в тот вечер назывался «Откуда берутся истории?». Он говорил много хороших слов в адрес своих аниматоров, превращавших обычные повседневные истории в гениальные мультфильмы. Однако больше всего меня заинтересовало то, что происходило на экране во время его монолога. Художник рисовал Дональда Дака в ярком костюме, с букетом цветов и коробкой конфет, призванных привлечь внимание его подружки Дэйзи. По мере того как карандаш двигался по странице, Дональд оживал, перемещаясь в ту сторону, куда его вел художник, а затем поднимал подбородок, чтобы художник мог нарисовать ему галстук-бабочку.

Смысл отличной анимации состоит в том, что каждый персонаж на экране кажется живым существом. Это могут быть и тираннозавр, и собака, и настольная лампа. Если зрители чувствуют даже не движение, а намерение – или, выражаясь другими словами, эмоцию – значит, аниматор сделал свою работу на отлично. Теперь это уже не линии на листе бумаги, а нечто живое. Именно это чувство я впервые испытал, наблюдая за тем, как Дональд спрыгивает со страницы. Переход от рисования статичных линий к многомерному, анимированному образу – это всего лишь ловкость рук, однако тайна исполнения – не технический процесс, а то, каким образом искусство проникается эмоцией – стала самым интересным вопросом, которым мне когда-либо приходилось задаваться. Я испытал жгучее желание запрыгнуть в экран и стать частью этого мира.

Середина 1950-х и начало 1960-х годов были эпохой процветания и развития экономики Соединенных Штатов Америки. Я рос в Юте в довольно дружном мормонском сообществе. И мне, и четырем моим младшим братьям и сестрам казалось, что перед нами открыты все пути. Всем известным нам взрослым пришлось жить во времена Великой депрессии, Второй

мировой войны, а затем – и войны в Корее, и они воспринимали наступившее благоденствие как штиль после бури.

Я помню оптимистичную энергию того времени – желание двигаться вперед, ставшее возможным благодаря многообразию развивающихся технологий. Объемы промышленного производства и строительства жилья достигли исторических максимумов. Банки наперебой предлагали займы и кредиты. Это значило, что все больше и больше людей могли позволить себе новый телевизор, дом или «кадиллак». Появлялись потрясающие новые приборы типа машин, способных перерабатывать бытовой мусор или мыть посуду, хотя я помню, что все равно мыл тарелки вручную. В 1954 году были проведены первые операции по трансплантации органов; годом позже появилась первая вакцина от полиомиелита; в 1956 году в наш лексикон вошло понятие *искусственный интеллект*. Казалось, что будущее уже наступило.

Затем, когда мне было 12 лет, Советский Союз вывел на орбиту первый искусственный спутник Земли. Это было важнейшей новостью не только науки и политики. Я помню, как, прервав утренние занятия, к нам в класс зашел директор. По выражению его лица мы поняли, что наша жизнь изменилась навсегда. Поскольку нас всегда учили, что коммунисты – это враги и что ядерная война может начаться нажатием одной кнопки, тот факт, что русские обогнали нас в космосе, не мог не пугать. Это значило, что они берут над нами верх.

В ответ на действия СССР правительство Соединенных Штатов решило создать ARPA, или Агентство передовых исследовательских проектов. Несмотря на подчинение агентства министерству обороны, его миссия казалась довольно мирной. Оно должно было поддерживать научные исследования в американских университетах в надежде на предотвращение так называемых «технологических сюрпризов». Архитекторы ARPA верили, что финансирование лучших умов поможет найти ответы на массу вопросов. В ретроспективе я не могу не оценить эту правильную реакцию на серьезную угрозу – чтобы справиться с ней, нам нужно было просто стать умнее. Влияние ARPA оказалось огромным – агентство напрямую подвело Америку к компьютерной революции и появлению Интернета (не говоря уже о других бесчисленных инновациях). В стране происходили важные изменения, но казалось, что более важные открытия еще ждут нас впереди. Жизнь была полна возможностей.

Тем не менее, поскольку моя семья принадлежала к среднему классу, наше положение определялось происхождением моего отца. Он не очень любил распространяться на эту тему. Эрл Кэтмелл, сын фермера из Айдахо, был одним из 14 детей, пятеро из которых умерли в младенчестве. Его мать, воспитанная пионерами-мормонами, влачившими довольно жалкое существование (они пытались промыть золото в Снейк-Ривер в Айдахо), впервые пошла в школу лишь в 11 лет. Мой отец был первым в семье, кто смог пойти в колледж. Он сам оплачивал свою учебу, работая для этого одновременно в нескольких местах. В годы моего детства он преподавал математику в школе, а во время каникул занимался строительством домов. Он построил дом для нашей семьи своими руками. И хотя он никогда не говорил о необходимости образования, я и мои братья знали, что нам нужно усердно учиться в школе, чтобы поступить в колледж.

В старших классах школы я был тихим, сосредоточенным на учебе мальчиком. Как-то раз учитель рисования сказал моим родителям, что я настолько погружаюсь в работу, что не слышу звонка об окончании урока. Я продолжал сидеть за столом, уставившись на какой-нибудь предмет типа вазы или стула. Мне казался невероятно увлекательным перенос образа этого объекта на бумагу – я должен был видеть только то, что находится передо мной, не впуская в голову никаких отвлекающих мыслей... Я заказал себе художественный набор Йона Гнаги «Научись рисовать» – его реклама постоянно занимала последние страницы комиксов, и классическую книгу 1948 года «Анимация», написанную Престоном Блэром, автором танцующих гиппопотамов в диснеевской «Фантазии». Я купил специальное металлическое устройство для зажима бумаги, которым пользуются художники, и даже выстроил фанерный анимационный стенд с

подсветкой снизу. Я делал книжки с перелистыванием страниц – одна из них представляла собой историю человека, ноги которого превратились в одноколесный велосипед – одновременно пытаюсь адекватно изобразить свою первую любовь, Фею Динь-Динь, в которую влюбился после просмотра «Питера Пэна».

Тем не менее вскоре мне стало ясно: я никогда не буду достаточно талантливым для того, чтобы вступить в ряды работников Disney Animation. Кроме того, я совершенно не представлял себе, почему человек становится аниматором. Я не знал ни о каком учебном заведении, в котором бы этому учили. На момент окончания школы я понял, что значительно лучше разбираюсь в том, как *стать* ученым. На протяжении многих лет мои многочисленные собеседники всегда расцветали улыбками после моих рассказов о том, как я переключился с искусства на физику. Такой скачок казался им совершенно нелепым. Однако именно мое решение заняться физикой, а не искусством, помогло мне, пусть и косвенно, найти свой истинный путь.

Четыре года спустя, в 1969-м, я закончил учебу в Университете штата Юта, получив две степени – одну в области физики, а другую – в активно развивавшейся новой области компьютерных наук. Поступив в аспирантуру, я собирался изучать технологии создания компьютерных языков. Однако довольно быстро там же, в университете, я встретил человека, побудившего меня сменить курс, – это был один из пионеров интерактивной компьютерной графики Айван Сазерленд.

Область компьютерной графики – по сути, искусство создания цифровых изображений из чисел или данных с помощью машин – пребывала тогда в периоде своего младенчества, однако профессор Сазерленд уже был легендой. Довольно рано в своей карьере он создал Sketchpad, гениальную компьютерную программу, позволявшую рисовать, копировать, перемещать, вращать или изменять размер фигур с сохранением их основных свойств. В 1968 году он стал одним из создателей первой системы виртуальной реальности (невероятно тяжелое устройство было названо «Дамокловым мечом» в честь героя древнегреческого мифа – на голову испытателя оно надевалось с помощью специальной механической лебедки, крепившейся к потолку). Сазерленд и Дейв Эванс, возглавлявший кафедру в отделении компьютерных наук университета, были настоящими магнитами, притягивавшими студентов с разнообразными интересами. Их участие в нашей работе ограничивалось знакомством с нами как участниками программы, предоставлением нам площадей для работы и доступа к компьютерам, после чего эти два научных светила позволяли нам делать все, что казалось интересным. В результате возникло сообщество, где все поддерживали друг друга настолько искренне и вдохновенно, что впоследствии я захотел повторить этот опыт в Pixar.

Один из моих однокурсников, Джим Кларк, впоследствии основал Silicon Graphics и Netscape. Другой, Джон Уорник, стал, помимо прочего, одним из основателей компании Adobe, известной своей программой Photoshop и форматом PDF. А еще один, Алан Кей, работал сразу на нескольких фронтах, начиная с объект-ориентированного программирования и заканчивая «оконными» пользовательскими интерфейсами. Во многих отношениях мои соученики могут считаться самой вдохновляющей частью моего жизненного опыта в университете. Созданная ими товарищеская и творческая атмосфера давала возможность экспериментировать и получать истинное удовольствие от работы на программе.

Подобное соревнование между личным творческим вкладом человека и силой группы представляет собой динамику, которая существует во всех видах творчества, однако в то время я впервые ощутил ее вкус. Я заметил, что на одном конце спектра находятся гении, способные на удивительные вещи в одиночку. С другой стороны, наша группа достигала результата как раз благодаря наличию разных точек зрения. Я задался вопросом: как создать баланс между этими двумя полюсами?

Значительная часть исследований в департаменте компьютерных наук Университета Юты финансировалась ARPA. Как я уже говорил, ARPA была создана в ответ на запуск совет-

ского спутника, и один из ее ключевых организующих принципов состоял в том, что сотрудничество должно вести к совершенству. ARPA ценна тем, что смогла объединить сети университетов в рамках так называемой ARPANET (сети, которая позже легла в основу Интернета). Первые четыре узла ARPANET находились в Стэнфордском исследовательском институте, UCLA, Университете Калифорнии в Санта-Барбаре и в Университете Юты. Иными словами, я с первых же месяцев мог наблюдать за ходом этого грандиозного эксперимента, и увиденное оказало на меня глубокое влияние. Миссия ARPA – поддержка толковых людей в различных областях – основывалась на непоколебимой уверенности в том, что исследователи попытаются делать правильные вещи и, с точки зрения ARPA, чрезмерный контроль над ними был бы контрпродуктивен. Администраторы ARPA не стояли над душой у людей, которые работали над их проектами, а также не требовали жесткой «военной направленности» результатов. Они просто доверяли нам и позволяли заниматься различными инновациями.

Такое доверие развязало мне руки и дало возможность заниматься решением массы сложных проблем (что мне невероятно нравилось). Я, как и многие мои товарищи, часто укладывался спать прямо на полу компьютерного класса, чтобы побольше работать за компьютером. Мы были молоды, и нас невероятно заводило ощущение того, что мы изобретаем нечто новое и важное с нуля. Впервые я постиг технику создания произведений искусства – технику в прямом смысле слова. Работа с картинками на компьютере задействовала обе части моего мозга. Понятно, что в 1969 году картинки на компьютере были крайне простыми, однако сама возможность изобретения новых алгоритмов и получение в результате изображений более высокого качества, зачаровывала. В каком-то смысле я вновь вернулся к своим детским мечтам.

В 26 лет я поставил перед собой новую цель – придумать способ анимации с помощью компьютера, а не карандаша, чтобы получившиеся в итоге изображения были достаточно привлекательными для использования в фильмах. Помню, я робко спросил себя: может быть, в этот раз я уже смогу стать аниматором?

Весной 1972 года я потратил 10 недель на создание своего первого короткометражного анимационного фильма – оцифрованной модели моей левой руки. Мой процесс совмещал старое и новое. Как и все остальные в этой быстро менявшейся области, я изобретал. Сначала я окунул руку в ванночку с гипсом (к несчастью, забыв смазать ее перед этим вазелином, поэтому, чтобы высвободить ее, мне пришлось с криками выдергивать из гипса каждый крошечный волосок). Получив слепок, я наполнил его гипсом внутри, чтобы создать полноценную модель руки. После чего я покрыл эту модель 350 крошечными связанными между собой треугольниками и многоугольниками, напоминавшими сетку линий на коже. Вы можете подумать, что такие плоские и угловатые элементы не годятся для создания изогнутых поверхностей, однако на небольших участках достичь нужного эффекта вполне можно.



Я выбрал этот проект, поскольку мне было интересно рисовать сложные изогнутые поверхности. В то время компьютеры не особенно хорошо умели изображать плоские объекты, не говоря уже об объемных. Математический аппарат для отображения изогнутых поверхностей был развит слабо. У компьютеров имелись сильные ограничения по объему памяти. Все, кто работал в университетской лаборатории компьютерной графики, стремились сделать компьютерные изображения максимально похожими на фотографии реальных объектов. Мы ставили перед собой три цели – скорость, реализм и возможность отображать изогнутые поверхности. Мой фильм был призван решить две последние задачи.

Человеческая рука – это не единая плоская поверхность. В отличие от более простых изогнутых поверхностей – к примеру, мяча, – она имеет множество элементов, движущихся в противоположных направлениях и способных на неисчислимое количество комбинаций движений. Рука – это невероятно сложный «объект» для отображения и оцифровки. Если принять во внимание то, что компьютерная анимация в то время состояла в отрисовке простых многоугольных объектов (например, кубов или пирамид), мне предстояла немалая работа.

Нарисовав на своей модели треугольники и многоугольники, я измерил координаты каждого из углов, а затем ввел эти данные в написанную мной программу 3D-анимации. Это позволило изобразить огромное количество треугольников и многоугольников, формировавших мою виртуальную руку на мониторе. В первой инкарнации программы в местах соединения многоугольников были видны острые углы. Однако позднее, благодаря технологии плавного затенения, разработанной еще одним из наших коллег и помогавшей избавиться от лишних углов, рука стала более похожа на настоящую. Однако реальная проблема состояла в том, чтобы заставить ее двигаться.



Фильм «Рука», дебют которого состоялся на конференции по компьютерным наукам в 1973 году, вызвал переполох. Никто и никогда еще не видел ничего подобного. По ходу фильма моя рука, которая поначалу кажется покрытой белой сеткой многоугольников, начинает сжиматься и разжиматься, как бы пытаясь собраться в кулак. Затем ее поверхность становится более сглаженной и напоминающей реальную. В какой-то момент рука указывает прямо в зрительный зал, как бы давая понять каждому зрителю: «Да, я разговариваю *с тобой*». Затем камера оказывается *внутри* руки и показывает то ладонь, то каждый палец. Мне очень нравилась эта перспектива, поскольку отобразить ее можно было только на компьютере. На создание этого четырехминутного фильма мне потребовалось свыше 60 000 минут.

Этот фильм наряду с фильмом моего друга Фреда Парка (главным героем которого было лицо его жены) считался шедевром компьютерной анимации на протяжении многих лет после создания. Кадры из обоих наших фильмов были представлены в киноленте 1976 года «Futureworld», о которой забыли почти все киноманы нынешних дней, но помнят настоящие знатоки – это был первый полнометражный фильм, в котором использовалась компьютерная анимация.

Профессор Сазерленд обычно говорил, что любит своих учеников потому, что они не знают предела возможностей. Он и сам вел себя так – одним из первых поверил, что руководителям голливудского кинопроизводства не все равно, что происходит в научных кругах. Он задумал создать программу по обмену с компанией Disney. Студия могла отправлять одного из своих аниматоров в Юту, чтобы узнать новости технологий компьютерного рисования, а университет посылал студентов в Disney Animation, чтобы те больше узнали о том, как рассказывать истории.

Весной 1973 года Сазерленд отправил меня в Бербанк, чтобы попытаться заинтересовать этой идеей руководителей Disney. С бьющимся сердцем я проехал через красные кирпичные ворота на парковку Disney и вошел в здание, выстроенное в форме двойной буквы «Н». За его строительством Уолт Дисней присматривал лично – для него было важно, чтобы окна впускали максимальное количество естественного света. Хотя я раньше уже видел это здание по нашему

маленькому телевизору, но войдя в него, почувствовал, будто поднимаюсь на Парфенон. Там я встретился с Фрэнком Томасом и Олли Джонстоном, двумя знаменитостями из «Девятки диснеевских стариков» – группы легендарных аниматоров, создавших множество моих любимых персонажей мультфильмов, от «Пиноккио» до «Питера Пэна». Меня отвели в архивы, где хранились все оригинальные рисунки из всех анимированных фильмов студии. Глядя на неисчислимое количество полок, заполненных папками и пачками бумаг, я чувствовал, что попал на Землю Обетованную.

При этом мне почти сразу стала понятно: люди, которых я встретил в Disney, – одного из них, клянусь, звали Дональд Дакуолл – не питали никакого интереса к программе Сазерленда по обмену. Склонный к техническому авантюризму Уолт Дисней уже давно умер. Мои восторженные рассказы встречались холодно. С точки зрения моих собеседников, между компьютерами и анимацией не было ничего общего. Откуда они это знали? Дело в том, что они как-то раз обращались за помощью к компьютерщикам, чтобы отрисовать изображения миллионов пузырьков в фильме 1971 года «Набалдашник и метла» – и, по всей видимости, компьютеры их подвели. Технологии в то время находились в настолько зачаточном состоянии (в особенности оцифровка изогнутых изображений), что нарисовать пузырьки было не под силу никакому компьютеру. К сожалению, эта история сыграла свою злую роль в продвижении моей идеи. Сразу несколько руководителей Disney сказали мне в тот день, что «пока компьютерная анимация не научится делать пузырьки, здесь ей делать нечего».

Вместо этого они попытались соблазнить меня работой в подразделении Disney Imagineering, занимающемся проектированием тематических парков. Это может звучать странно (учитывая, какую важную роль всегда играл в моей жизни Уолт Дисней), но я отверг это предложение не задумываясь. Работа на тематические парки представлялась мне отклонением от выбранного пути. Я не хотел зарабатывать себе на жизнь, создавая макеты парков. Я хотел заниматься анимацией с помощью компьютера.

Подобно Уолту Диснею и пионерам ручной анимации, мы – люди, жаждавшие рисовать с помощью компьютеров – пытались создавать нечто новое. Когда одному из моих коллег по лаборатории приходило в голову что-то необычное, все остальные немедленно цеплялись за эту идею и двигали ее дальше. Конечно, у нас бывали и неудачи. Однако нас не покидало постоянное ощущение неуклонного движения к цели, пусть пока и далекой.

Задолго до того, как я услышал о проблеме Disney с пузырьками, мы с моими коллегами провели немало бессонных ночей, размышляя над возможностью создания плавно изогнутых поверхностей с помощью компьютера – а также над тем, как добавить создаваемым нами изображениям насыщенности и сложности. Решение этой проблемы было сформулировано в моей диссертации под названием «Алгоритм моделирования подразбиений при создании изогнутых поверхностей на экране компьютера».

Значительная часть моих размышлений в каждый миг бодрствования в то время носит технический характер и сложна для объяснения, однако я тем не менее попытаюсь. Идея «подразбиения поверхностей» состояла в том, что вместо изображения всей поверхности целиком – к примеру, ярко-красной бутылки – мы могли бы разделить эту поверхность на множество небольших кусочков. Значительно проще раскрасить и изобразить на экране каждый крошечный кусочек, а затем соединить их для создания изображения в целом (как я уже отметил, возможности компьютерной памяти в те времена были довольно слабыми, поэтому мы потратили кучу времени и сил на придумывание различных трюков для преодоления этого ограничения). Но что, если бы мы захотели, чтобы наша бутылка была не красной, а полосатой? В своей диссертации я разработал способ, с помощью которого вокруг любого объекта можно «обернуть» тот или иной шаблон с текстурой.

Чтобы понять, как работает этот метод (который я назвал «наложение текстур»), представьте себе эластичную оберточную бумагу, которую можно плотно приложить к изогнутой

поверхности. В качестве первого примера я смог наложить изображение Микки-Мауса на волнистую поверхность.

Для иллюстрации некоторых других своих идей я использовал образы Винни-Пуха и Тигры. Может быть, я и не был готов работать на Disney, однако персонажи этой компании, как и прежде, были для меня идеалом.

В лаборатории Университета штата Юта мы изобретали новый язык. Один из нас мог придумать глагол, второй – существительное, а третий ломал голову над соединением этих элементов в нечто осмысленное. Мое изобретение, Z-buffer, стало прекрасным примером развития сделанного другими. Z-buffer был призван решить проблему, возникающую, когда один анимированный объект полностью или частично скрыт за другим. И хотя данные, описывающие каждый фрагмент скрытого объекта, находятся в памяти компьютера (то есть при необходимости вы всегда можете увидеть этот объект), зритель должен видеть только то, что мы хотим ему показать. И проблема состояла в том, чтобы научить компьютер это делать. К примеру, если куб на экране частично загорожен сферой, то зритель должен был видеть поверхность сферы и части куба, не заслоненные ею. Z-buffer решал эту задачу, добавляя параметр глубины для каждого объекта в трехмерном пространстве, а затем давая компьютеру указание сопоставлять параметры объекта на переднем плане. На словах звучит просто, но реализовать это на деле оказалось крайне нелегко. Тем не менее Z-buffer присутствует в наши дни в каждой компьютерной игре и каждом компьютерном чипе, произведенном на планете.

После получения степени в 1974 году я покинул Юту с небольшим списком придуманных мной инноваций, понимая при этом, что смогу заниматься ими, лишь когда найду единомышленников. Мы с коллегами смогли добиться успеха в прошлом благодаря особой созданной специально для нас атмосфере. Руководители лаборатории понимали, что для получения результата они должны собрать под одной крышей людей с разными стилями мышления, а затем поощрять и поддерживать их автономию. При необходимости они могли вмешаться в процесс, однако всегда были готовы отойти в сторону и предоставить нам простор для действия. Я инстинктивно чувствовал, что такой новаторский «оазис» встречается крайне редко, но его стоит искать. Я знал, что самое ценное, вынесенное мною из лаборатории Университета Юты, – это модель, придуманная моими учителями, позволявшая вести за собой и вдохновлять других креативных мыслителей. Теперь передо мной встала новая задача – либо найти для себя подобную среду, либо создать свою собственную.

Я покидал Юту с более четким пониманием своей цели и был готов посвятить ей свою жизнь. Мне хотелось создать первый в истории фильм с помощью методов компьютерной анимации. Однако я понимал, что это нелегкий путь. По моим расчетам, требовалось еще не менее десяти лет работы, чтобы понять, как правильно моделировать и анимировать персонажей и оцифровывать их в условиях комплексной среды. Только после этого можно было бы задуматься над короткометражным фильмом (не говоря уже о полнометражном). В тот момент я еще не представлял себе, что моя новая миссия связана с чем-то большим, чем технология. И только потом я понял, что креативность нужна не только в технологических, но и в управленческих вопросах.

В те времена практически ни одна компания и ни один университет не разделяли моего стремления создать фильм на компьютере. Каждый раз, когда я рассказывал об этой цели во время собеседований в университетах, в комнате наступало молчание. «Но мы хотим учить вас *компьютерным наукам*», – обычно говорили мои интервьюеры после паузы. Большинству ученых и преподавателей мои предложения казались несбыточной и дорогостоящей фантазией.

Затем в ноябре 1974 года в моем доме раздался странный телефонный звонок. Звонившая (это была женщина) представилась секретарем президента заведения под названием Технологический институт Нью-Йорка и попросила уточнить дату бронирования билета на самолет. Я никак не мог понять, что она имеет в виду. «Скажите еще раз, из какого вы института?»

– попросил я. *Почему она хотела, чтобы я полетел в Нью-Йорк?* Повисла неловкая пауза. «Прошу прощения – перед моим звонком вам должен был позвонить кое-кто еще», – пробормотала она и повесила трубку. Вскоре раздался второй звонок, который изменил мою жизнь.

Глава 2

Рождение Pixar

Что значит «хорошо управлять»?

Будучи молодым человеком, я совершенно не представлял себе, что это такое, однако постепенно мне удалось понять, о чем идет речь. Для этого мне пришлось поработать на трех иконоборцев с совершенно различными стилями управления. Можно сказать, что я получил своеобразный ускоренный курс лидерства. За следующие десять лет я узнал массу информации о том, что должны и не должны делать менеджеры, что такое видение и заблуждение, доверие и высокомерие. Я узнал, что помогает развивать креативность, а что способно ее убить. По мере накопления опыта я начал задаваться вопросами, которые одновременно интересовали и смущали меня. Даже сейчас, 40 лет спустя, я не перестал задавать их.

Я хочу начать рассказ со своего первого начальника Алекса Шура, секретарша которого внезапно позвонила мне в 1974 году, чтобы забронировать для меня билет на самолет. Когда через несколько минут телефон зазвонил второй раз, в трубке раздался незнакомый голос. Мой собеседник объяснил, что работает на Алекса и что Алекс открывает на западном берегу Лонг-Айленда исследовательскую лабораторию по изучению возможностей использования компьютеров в процессе анимации. По его словам, деньги не проблема – Алекс мультимиллионер. Нужен человек, способный управлять этой лабораторией. Интересно ли мне это обсудить?

Уже через несколько недель я переехал в свой новый офис в Технологическом институте Нью-Йорка (NYIT).

Алекс, бывший ректор колледжа, не имел никакого опыта в области компьютерных наук. Для того времени в этом не было ничего необычного. Необычным был сам Алекс. Он наивно предполагал, что компьютеры вскоре заменят людей, и ему казалось крайне интересным возглавить этот процесс (тогда это было довольно распространенным заблуждением, тем не менее мы испытывали к Алексу горячую благодарность за готовность финансировать нашу работу). У него была довольно странная манера речи – смесь откровенного хвастовства, нелогичных предположений и странных словечек в стиле Безумного Шляпника. Один из моих коллег называл это «словесным салатом» (например, Алекс мог изречь: «Наше видение ускорит время, а потом и уничтожит его»). Нам, работавшим с ним бок о бок, порой было совершенно непонятно, что он имеет в виду. У Алекса была тайная (как он думал) цель. Он почти каждый день твердил нам о том, что не хочет стать следующим Уолтом Диснеем, и это заставляло думать обратное. В момент моего переезда он был захвачен идеей создания анимированного фильма под названием Tubby Tuba. У этого фильма не было никаких шансов – никто из работавших в NYIT не обладал ни умением, ни талантом придумывать интересные истории, поэтому сразу же после выхода он был бесславно забыт.

Несмотря на свои «заморочки», Алекс был истинным провидцем. Он невероятно точно угадал будущую роль компьютеров в области анимации и был готов потратить кучу собственных денег на развитие своей догадки. Его непоколебимая приверженность бесплодной, по мнению многих, мечте – смешению технологии и анимации, которая до сих пор делалась вручную – позволила нам проделать огромный объем по-настоящему новаторской работы.

После моего приезда Алекс предоставил мне право самостоятельно собрать команду. Я обязан отдать должное его огромному доверию к людям, которых он нанял. Впоследствии я перенял эту его чрезвычайно привлекательную черту. Одним из первых я проинтервьюировал Алви Рэя Смита, харизматичного техасца с докторской степенью в области компьютерных наук и блестящим резюме, которое вместило в себя учебу в Нью-Йоркском университете и Университете штата Калифорния в Беркли и работу в Хегох PARC, знаменитой исследовательской лаборатории в Пало-Альто. При встрече с Алви я испытал смешанные чувства, поскольку, если

говорить начистоту, он казался куда лучшим кандидатом на должность руководителя лаборатории, чем я. До сих пор помню свое беспокойство в присутствии потенциальной угрозы – именно этот парень, подумал я, способен в один прекрасный день занять мое место. Тем не менее я нанял его.

Кому-то может показаться, что приглашение на работу такого хорошего специалиста, как Алви – безоговорочно правильный шаг. На самом же деле я испытывал широкую гамму чувств, но никак не уверенность. Мне было 29 лет. Последние четыре года я занимался исследованиями. У меня никогда не было личного ассистента. Я никогда не занимался наймом персонала, а тем более управлением им. Тем не менее я видел, что NYIT – то самое место, где я могу решить поставленные перед собой задачи. Для их решения я должен привлечь к работе умнейших людей, а для этого мне было необходимо побороть собственную неуверенность. Я хорошо запомнил уроки, полученные в ARPA: при столкновении с проблемой пытайтесь стать умнее.

Так мы и сделали. Алви стал одним из моих ближайших друзей и доверенных соратников. С тех пор я взял себе за правило нанимать на работу людей более толковых, чем я сам. Очевидные плюсы исключительных личностей состоят в том, что они любят заниматься инновациями и идти вперед. Благодаря им ваша компания – а, следовательно, и вы сами – выглядите гораздо лучше. Однако имеется и другой, менее очевидный, плюс, смысл которого я понял лишь через много лет. Наем Алви на работу помог мне стать настоящим руководителем – проигнорировав свой страх, я понял, что он ни на чем не основан. На протяжении многих лет мне доводилось встречать людей, выбравших путь, который казался им более безопасным – и в результате ничего не достигших. Наняв Алви, я рискнул – и этот риск подарил мне награду: в его лице я обрел отличного товарища и преданного члена команды.

Я много думал о том, как воспроизвести на новом месте уникальную атмосферу лаборатории Университета штата Юта. Теперь меня внезапно озарило. На лучшее надо надеяться всегда, даже в самых проигрышных обстоятельствах. При работе в NYIT мы концентрировались на единственной цели – расширении компьютерных возможностей в области анимации и графики. По мере распространения информации о нашей работе мы начали привлекать лучших специалистов. Штат рос, и я был вынужден учиться управлять сотрудниками. Я создал плоскую организационную структуру, напоминавшую структуру моей университетской лаборатории. При этом я наивно предполагал, что создание иерархической структуры (в которой передо мной отчитывалась бы группа менеджеров) заставило бы меня тратить слишком много времени на менеджмент и слишком мало – на собственную работу. Эта структура – в которой я доверил всем участникам право самостоятельно и в удобном для них темпе развивать собственные проекты – имела свои недостатки, но при этом обеспечивала огромную степень свободы людям с высокой личной мотивацией. Это позволило нам совершить целый ряд важных технологических прорывов в короткий промежуток времени. Вместе мы проделали огромный объем уникальной работы по «связке» компьютера с ручной анимацией.

К примеру, в 1977 году я написал программу для 2D-анимации под названием Tween, которая автоматически заполняла промежуточные кадры между первым и последним элементом движения (ручная отрисовка этих кадров – довольно дорогостоящее и трудоемкое занятие). Еще одна занимавшая нас техническая задача была связана с так называемой размытостью при движении. В анимации как таковой и компьютерной анимации в частности создаваемые образы имеют идеальную фокусировку. На первый взгляд, это хорошо, однако человек всем своим существом реагирует на нее довольно негативно. Когда движущиеся объекты идеально сфокусированы, зрители испытывают довольно неприятное ощущение «рывка», напоминающее эффект стробоскопа. При просмотре обычных фильмов такой проблемы не возникает, поскольку традиционные камеры создают небольшую размытость при съемках движения объекта. Она позволяет нашему мозгу не обращать внимания на острые углы, и мы воспринимаем ее как нечто вполне естественное. Отсутствие размытости при движении сиг-

нализирует нашим мозгам: что-то не так. Поэтому основной вопрос состоял в том, как симитировать размытость в анимации. Если бы человеческий глаз не смог нормально воспринимать компьютерную анимацию, у нашей отрасли не было бы никакого будущего.

Множество компаний пытались решить эту проблему в атмосфере строгой тайны, чем-то напоминая мне ЦРУ. Было понятно, что мы все участвуем в гонке и стараемся первыми создать анимированный компьютером художественный фильм. Люди, работавшие над этими технологиями, держали свои открытия при себе. Однако мы с Алви решили сделать обратное – поделиться своими результатами с коллегами по отрасли. Мне казалось, что мы настолько далеки от достижения своей цели, что утаивание идей мешает нам достичь финишной черты. Мы начали публиковать информацию о собственных открытиях, изучать чужие исследования, принимать живейшее участие во всех крупных профильных конференциях. Приняв решение об открытости, мы даже не рассчитывали на серьезную отдачу – просто такая позиция казалась нам правильной. Однако со временем новые связи и контакты принесли свои ощутимые плоды. Обретенные единомышленники поддержали наши технические инновации и наполнили новым смыслом понятие креативности.

Несмотря на то что все шло неплохо, я чувствовал: работа в NYIT поставила меня в довольно затруднительное положение. Благодаря Алексу у нас было достаточно средств для покупки оборудования и найма необходимых специалистов. Однако в штате не было никого, кто хоть что-то бы понимал в кинопроизводстве. Мы научились показывать истории с помощью компьютера, однако у нас не было ни одного человека, умеющего придумывать истории. Мы с Алви осознавали свой пробел и начали понемногу делать намеки Disney и другим студиям, пытаясь заинтересовать их нашими инструментами. Если бы нам удалось найти заинтересованное лицо, мы были готовы покинуть NYIT и перевезти нашу команду в Лос-Анджелес для работы вместе с уже известными кинопроизводителями и сценаристами. Однако этого так и не случилось. Один за другим наши собеседники отказывались. Сейчас это сложно себе представить, но в 1976 году идея включения высоких технологий в голливудское кинопроизводство была не просто второстепенным делом – о ней никто вообще не думал. Однако совсем скоро положение дел изменили один человек и созданный им фильм под названием «Звездные войны».

25 мая 1977 года в кинотеатрах по всей Америке состоялась премьера «Звездных войн». Невероятные визуальные эффекты – вкупе с оглушительной популярностью и финансовым успехом – навсегда изменили лицо индустрии. Для 32-летнего сценариста и режиссера Джорджа Лукаса это было лишь началом триумфа. Его компания Lucasfilm и ее подразделение – студия Industrial Light & Magic уже создали к тому времени целый ряд новых инструментов в области визуальных и звуковых эффектов. В то время как никто другой в отрасли не выказывал ни малейшего желания инвестировать в подобные вещи, Джордж в июле 1979 года решил открыть компьютерное подразделение. Благодаря Люку Скайуокеру у него было достаточно ресурсов, чтобы сделать все правильно с самого начала.

Он хотел, чтобы этим подразделением управлял специалист, который не только разбирается в компьютерах. Ему нужен был человек, любящий кино и веривший в то, что эти две сферы могут не только сосуществовать, но и совершенствовать друг друга. Со временем это привело к нашей с Джорджем встрече. Один из его главных соратников, Ричард Эдлунд (подлинный пионер мира спецэффектов), как-то зашел ко мне в офис NYIT. Самой заметной деталью его гардероба был ремень с огромной пряжкой, на которой было написано: «Звездные войны». Это меня несколько напрягло, поскольку я пытался сохранить его визит в тайне от Алекса Шура. Однако Алекс ничего не заметил. По всей видимости, эмиссару Джорджа понравилось то, что я ему показал, поскольку уже через несколько недель я направлялся на студию Lucasfilm в Калифорнию для проведения формального собеседования.

Первая моя встреча в студии была с человеком по имени Боб Гинди, занимавшимся личными проектами Джорджа в области строительства. Подобная специализация – это не совсем то, чего ждешь от рекрутера, занимающегося поисками руководителя нового компьютерного подразделения. Первый же вопрос, который он мне задал, звучал так: «С кем еще из кандидатов на эту должность стоит пообщаться Lucasfilm?» Я тут же выпалил имена нескольких энтузиастов, чьи достижения в различных технических областях были просто потрясающими. Готовность поделиться этими именами отражала мое видение мира, сформированное в годы научной деятельности. Я считал, что для решения любой сложной проблемы требуется одновременное привлечение множества хороших умов. Лишь позже я узнал, что люди из Lucasfilm уже беседовали со всеми названными мной кандидатами, а затем попросили их дать аналогичные рекомендации – и никто из них не назвал ни одного имени! Разумеется, работа на Джорджа Лукаса была чем-то особенным, и нужно было быть идиотом, чтобы ее не хотеть. Однако молчание моих соперников в такие моменты сигнализировало не только о высокой степени конкуренции, но и об абсолютном отсутствии доверия. Действуя иначе, чем они, я смог подняться на следующую ступеньку – собеседование с самим Джорджем.

Перед встречей с ним я нервничал, как никогда раньше. Еще до «Звездных войн» Джордж показал себя успешным сценаристом, режиссером и продюсером после выхода на экраны фильма «Американские граффити». Я был компьютерщиком с довольно дорогостоящей мечтой. Тем не менее, когда я прибыл на съемочную площадку в Лос-Анджелесе, где он работал, мы показались друг другу похожими. Мы оба были худыми, бородатыми, в возрасте чуть за 30, носили очки, отдавались работе целиком и не стеснялись говорить, когда нам было что сказать. Однако меня искренне поразила безграничная практичность Джорджа. Он не был просто увлеченным человеком, пытавшимся «встроить» новые технологии в процесс кинопроизводства из досужего интереса. Его интерес к компьютерам начинался и заканчивался тем, какой новый импульс они способны привнести в процесс кинопроизводства – будь то цифровая оптическая печать, цифровое аудио, цифровое нелинейное редактирование или компьютерная графика. Я был уверен в том, что они могут оказаться ценными для мира кино, и сказал ему об этом.

Через несколько лет Джордж сказал, что нанял меня, потому что я вел себя честно, обладал «ясностью видения» и был непоколебимо уверен в возможностях компьютеров. Вскоре после нашей встречи он предложил мне работу.

Переместившись в двухэтажное здание в Сан-Ансельмо, служившее временной штаб-квартирой нового компьютерного подразделения Lucasfilm, я придумал для себя новое задание. Мне предстояло серьезно пересмотреть свой подход к управлению людьми. Джордж хотел создать нечто большее, чем амбициозное предприятие типа NYIT – на другом уровне, с другими бюджетами (а с учетом его амбиций – и с невероятным уровнем влияния в Голливуде). Я хотел убедиться в том, что должным образом помогаю своей команде добиться этих целей. В NYIT, как я уже сказал, мною была создана плоская структура наподобие той, что я наблюдал в Университете штата Юта. Я давал своим коллегам достаточно пространства для маневра, не занимался постоянным контролем и был, в принципе, доволен результатами. Однако теперь мне пришлось признать, что наша прежняя команда вела себя как группа обычных студентов – независимых мыслителей с индивидуальными проектами, – а не как команда с единой целью. Но исследовательская лаборатория – это не университет и почти не поддается масштабированию. Поэтому, начав работать в Lucasfilm, я решил нанять менеджеров для управления группами графики, видео и аудио, которые отчитывались бы передо мной. Я знал, что мне не обойтись без некоторой иерархии, но беспокоился, что излишняя иерархия может породить проблемы. Поэтому я начал действовать аккуратно и медленно.

Мало какое место могло бы оказаться в 1979-м более благодатным для нашей работы, чем район залива Сан-Франциско! Число компьютерных компаний в Кремниевой долине росло

так быстро, что мы не успевали обновлять записи в своих бумажных картотеках Rolodex (да, в те времена мы еще их использовали). Столь же быстро росло количество задач, которые были призваны решать компьютеры. Вскоре после моего переезда в Калифорнию Билл Гейтс из Microsoft решил создать операционную систему для нового персонального компьютера IBM – что, разумеется, коренным образом меняло способ работы всех американцев. Через год компания Atari выпустила первую домашнюю игровую приставку. Это означало, что в популярные игры типа Space Invaders и Pac-Man теперь можно было играть в гостиных всех американских домов. По сути, это заложило основы рынка, мировой объем продаж которого в настоящее время составляет свыше 65 миллиардов долларов.

Все менялось безумно быстро. Когда я был аспирантом в 1970 году, мы использовали огромные компьютеры IBM и семи других производителей мейнфреймов (эта группа называлась «IBM и семь гномов»). Вообразите комнату, заполненную шкафами с оборудованием (каждый высотой 2 метра, шириной около 60 см и глубиной около 90 см). Пять лет спустя, когда я начал работать в NYIT, в обиход уже вошли компьютеры размером с обычный платяной шкаф. Основным их производителем была компания Digital Equipment из Массачусетса. К моменту моего знакомства с Lucasfilm в 1979 году появились рабочие станции. Их делали новые компании из Кремниевой долины – Sun Microsystems и Silicon Graphics, а также IBM. Уже тогда было понятно, что эти рабочие станции – всего лишь промежуточный этап в процессе перехода к персональным, а со временем и настольным компьютерам. Быстрота этой эволюции создавала почти безграничные возможности для тех, кто желал заниматься инновациями и имел возможность это делать. Желание разбогатеть магнитом манило ярких и амбициозных людей, а возникавшая в результате конкуренция оказалась достаточно высокой – впрочем, как и риски. Старые модели бизнеса постоянно искали «прорывные» пути.

Lucasfilm располагалась в графстве Марин, в часе езды на север от Кремниевой долины и в часе лета от Голливуда. И это было совсем не случайно. Джордж видел себя прежде всего кинопроизводителем, поэтому Кремниевая долина ему не подходила. Однако он не имел никакого желания слишком приближаться к Лос-Анджелесу, считая этот город «неестественным и неправильным». Поэтому он создал свой собственный «оазис», сообщество, которому интересны и фильмы, и компьютеры, но которое не пыталось подчинить культуру одного типа бизнеса другой. Этот подход помог мне увидеть ту нужную модель работы, которую я впоследствии попытался выстроить в Pixar. Это было не просто научным экспериментом – мы понимали, насколько жизненно важен быстрый темп для коммерческого предприятия. Иными словами, мы чувствовали, что занимаемся решением проблем ради конкретной цели.

Я поставил Алви ответственным за группу графики. Изначально ее основная задача состояла в создании нового, цифрового подхода к использованию «синего экрана». Этот подход позволяет накладывать один образ (например, человека на доске для серфинга) на другой (скажем, 100-метровую волну). До появления цифровых технологий нужный эффект достигался применением сложных оптических устройств, и мастера спецэффектов не собирались от него отказываться (невзирая на все неудобства). Наша задача заключалась в том, чтобы убедить их в обратном. Команда Алви решила создать специальный компьютер, имеющий достаточное разрешение и вычислительную мощность для сканирования фильма, добавления к нему новых изображений и спецэффектов, а затем записи получившегося результата обратно в фильм. Нам потребовалось примерно четыре года, и в конце концов наши инженеры смогли создать это устройство (которые мы назвали Pixar Image Computer).

Почему Pixar? Название родилось в споре между Алви и другой нашей коллегой, Лорен Карпенгер. Алви, проводивший значительную часть своего детства в Техасе и Нью-Мексико, любил испанский язык, и ему нравилось, что некоторые существительные в английском напоминали испанские глаголы – к примеру, слова типа *лазер*. Поэтому Алви предложил слово *пиксер*, которые, как ему казалось, звучит как глагол, означающий «создавать картины». Лорен

ответила ему на это словом *радар*, которое показалось ему довольно «технологичным». И вот тогда их и осенило – *Pixar + radar = Pixar!* Название тут же прижилось.

Даже внутри Lucasfilm эксперты в области спецэффектов относились прохладно к нашей технологии компьютерной графики. А их коллеги-монтажеры откровенно выступали против. Особенно это стало заметным после того, как мы по просьбе Джорджа создали систему редактирования видео. Эта система давала возможность монтажерам делать свою работу на компьютере. Джордж придумал программу, которая позволяла записывать, хранить и вырезать ненужные кадры значительно быстрее, чем при использовании пленки. Этот проект возглавил Ральф Гуггенхайм, программист (получивший, кроме того, ученую степень в области кинопроизводства в Университете Карнеги – Меллон), которого я переманил из NYIT. Этот проект настолько опережал свое время, что у нас еще не было достаточно мощного оборудования (для того чтобы хоть как-то работать, Ральфу пришлось придумывать эрзац-систему, использующую лазерные диски). Однако все сложности этой задачи меркли в сравнении с другим, более масштабным и вечным препятствием на пути прогресса. Я говорю о естественном сопротивлении человека любым изменениям.

Итак, Джордж хотел запустить эту новую систему видеомонтажа, а монтажеры Lucasfilm – нет. Они были абсолютно довольны имевшейся системой, при которой фильм разрезался на кадры с помощью ножниц, а затем нужные кадры склеивались между собой. Изменения же привели бы к замедлению работы в краткосрочной перспективе. Поэтому когда пришло время протестировать нашу работу, монтажеры наотрез отказались в этом участвовать. На них не действовали никакие доводы – ни наша уверенность в том, что видеоредактирование сможет революционизировать процесс, ни поддержка со стороны Джорджа.

Что делать?

Если бы вопрос был оставлен на усмотрение монтажеров, о наших трудах можно было бы забыть. Эти люди не видели смысла в изменениях и не могли представить себе, каким образом использование компьютера улучшит или ускорит их работу. Однако если бы мы стали разрабатывать новую систему в вакууме, без участия монтажеров, то создали бы инструмент, не отвечавший их потребностям. Одной лишь уверенности в ценности нашей инновации было недостаточно. Мы должны были убедить в своей точке зрения сообщество, которому хотели помочь, – или отказаться от своих смелых планов.

Совершенно очевидно, что одного лишь наличия хороших идей у менеджеров недостаточно – эти идеи должны получить поддержку у людей, для которых предназначены плоды внедрения. Я хорошо запомнил этот урок.

В годы работы в Lucasfilm у меня случались периоды, когда я чувствовал себя истощенным. Я ставил под сомнение свои способности и спрашивал себя: не стоит ли мне взять на вооружение более жесткий стиль управления – так называемый стиль альфа-самца? Конечно, я мог бы создать свою версию иерархии, делегируя часть ответственности другим менеджерам и оставаясь при этом частью системы в более масштабной империи Lucasfilm. Я помню, как часто плелся домой поздно вечером полностью выбившимся из сил. Мне казалось, что я пытаюсь удержаться на спинах разномастного табуна лошадей – породистых и диких, скакунов и пони, изо всех сил старавшихся не отставать от остальных. Мне было невероятно сложно даже просто балансировать, не говоря уже о том, чтобы двигаться вперед.

Никто не отводил меня в сторонку и не давал нужные советы. Подавляющая масса книг, которые я проглатывал в поисках ответов, была полностью лишена смысла. Я решил повнимательнее присмотреться к Джорджу и понять, как ему удается управлять. В каком-то смысле его стиль управления отражал философию, вложенную им в уста Мастера Йоды (например, слова: «Делай или не делай. Никаких попыток!»). Джордж очень любил приводить простые аналогии, довольно точно описывавшие царящий в жизни хаос. Он мог сравнивать трудный процесс реализации своего проекта «Ранчо Скайуокер» (комплекса жилых и производственных зданий,

расположившегося на площади 4700 акров) с кораблем, который плывет по реке... затем распадается надвое, а его капитан падает за борт. И в эти моменты Джордж любил говорить: «Нам все равно нужно доплыть до нужного места. Так что хватайте весла и гребите!»

Также он очень любил сравнивать развитие компании с путешествием в повозке на Дикий Запад. Первопроходцы, отправляющиеся в долгое путешествие в страну, обещающую им изобилие, осознают свою цель и объединены желанием достичь конца пути. Оказавшись там, они принимают каждый за свое дело, и это вполне нормально. Но для Джорджа идеал как раз состоял в процессе *движения к чему-то важному* – к чему-то еще не достигнутому.

Размышляя о повозках и кораблях, Джордж всегда имел в виду долгосрочную цель. Он верил в будущее и в свою способность придать ему нужную форму. По компании в различных вариантах ходила история о том, как ему, тогда еще молодому кинопроизводителю, посоветовали после успеха «Американских граффити» потребовать более высокий гонорар за работу над своим следующим фильмом – «Звездными войнами». С точки зрения Голливуда это был бы вполне логичный шаг, но только не для Джорджа. Он отказался от повышения гонорара и попросил вместо этого права на лицензирование и мерчандайзинг, связанные со «Звездными войнами». Студия 20th Century Fox, занимавшаяся дистрибуцией фильма, с готовностью согласилась на это, считая, что отдает не так уже много. Джордж доказал им их неправоту и создал основу для значительных изменений в отрасли, которую он так любил. Он сделал ставку на самого себя – и выиграл.

В дни после выхода «Звездных войн» компания Lucasfilm стала настоящим магнитом для громких имен. Сюда часто заезжали знаменитые режиссеры типа Стивена Спилберга и Мартина Скорсезе. Они живо интересовались, над чем мы работаем и какие наши новые эффекты или инновации они могли бы применить в своих фильмах. Однако еще больше мое внимание привлекли другие визитеры – группа аниматоров Disney, приехавшая к нам на экскурсию после Дня святого Валентина в 1983 году. Водя их по нашим помещениям, я заметил, что один из них – ходивший в мешковатых штанах паренек по имени Джон – особенно воодушевлен тем, что мы делали. Когда я показывал гостям анимированное изображение, которым мы все ужасно гордились и которому даже дали имя «Дорога в Пойнт-Рейс», Джон встал перед ним как вкопанный. Я рассказал ему, что мы смогли воссоздать картинку красиво изгибающейся дороги, шедшей вдоль Тихого Океана, с помощью нашей собственной программы под названием *Renders Everything You Ever Saw (REYES)* – «Отрисовывает все, что вы когда-либо видели». В названии был заложен совсем не случайный каламбур: Пойнт-Рейс, штат Калифорния – это деревенька на берегу океана, находящаяся на шоссе № 1, неподалеку от Lucasfilm. Программа Reyes представляла собой самую передовую разработку в области компьютерной графики того времени. И понятно, что она не могла не ошеломить Джона.

Вскоре я узнал, почему. Он рассказал мне о своей идее фильма под названием «Отважный маленький тостер», герои которого – тостер, одеяло, лампа, радиоприемник и пылесос – путешествуют в город, чтобы найти своего хозяина после того, как их забыли в лесной хижине. Джон сказал, что фильм, который он собирался представить боссам в Disney Animation, должен был стать фильмом, в котором персонажи, отрисованные вручную, впервые находились бы в интерьерах, созданных с помощью компьютера – наподобие тех, которые я только что ему показал. Ему было интересно узнать, сможем ли мы объединить наши усилия.

Фамилия аниматора была Лассетер. Тогда я и предположить не мог, что вскоре после нашей встречи в Lucasfilm он потеряет свою работу в Disney. По всей видимости, его начальники посчитали, что «Отважный маленький тостер» – как и он сам – *слишком* авангарден. Выслушав предложение Джона, они тут же его уволили. Через несколько месяцев я вновь натолкнулся на него, причем не где-нибудь, а в «Королеве Мэри». Этот знаменитый отель на Лонг-Бич, представляющий собой пришвартованный океанский лайнер, служил местом проведения ежегодного симпозиума Института Пратта по компьютерной графике. Не зная о том,

что Джон сидит без работы, я спросил его, не мог бы он каким-то образом присоединиться к Lucasfilm и помочь нам сделать первый короткометражный фильм. Он тут же согласился. Помню, как я подумал, что идея профессора Сазерленда о программе обмена наконец-то начинает сбываться. Наличие в нашей команде аниматора из Disney, пусть и временное, могло бы стать огромным рывком вперед. Впервые в нашей практике на сцену выходил настоящий мастер рассказывать истории!

Джон был прирожденным мечтателем. Все детство он провел в мечтаниях – домах, туннелях и космических кораблях, которые рисовал в своих блокнотах. Его отец заведовал складом запчастей у местного дилера Chevrolet в городе Виттиер, штат Калифорния – что навсегда вселило в душу Джона страсть к автомобилям, а его мама преподавала в школе рисование и историю искусств. Подобно мне, Джон помнил момент, когда узнал о том, что в мире есть люди, зарабатывающие на жизнь анимацией, и ему показалось, что он нашел свое место под солнцем. Для него, как и для меня, это понимание было связано с Диснеем. Как-то раз он натолкнулся в школьной библиотеке на подержанную копию книги «Искусство анимации (The Art of Animation)» – истории Disney Studios, написанной Бобом Томасом. Ко времени нашего знакомства Джон закончил Калифорнийский университет искусств – легендарную школу, основанную Уолтом Диснеем. Там он узнал о величайших художниках золотой эпохи Диснея; он работал на аттракционе «Джунгли» в Диснейленде. И, кроме прочего, он выиграл в 1979 году студенческую награду за свой короткометражный фильм «Леди и Лампа» (*Lady and Lamp*) – дань памяти мультфильму Диснея «Леди и Бродяга» – главный персонаж которого, белая настольная лампа, позднее превратился в логотип Pixar.

Однако, поступая на работу в Disney Animation, Джон не понимал, что студия проходила через сложный период. Анимация в компании находилась в застое уже довольно давно – после фильма «101 Далматинец», выпущенного в 1961 году, не возникло никаких значительных технических новшеств, а многие из молодых талантливых аниматоров оставили студию отчасти из-за давления иерархической культуры, не ценившей их идей. Когда Джон присоединился к компании в 1979 году, Фрэнк Томас, Олли Джонстон и остальные члены «Девятки диснеевских стариков» уже реально постарели – самому молодому из них было 65 лет – и практически перестали заниматься кинопроизводством на постоянной основе. На студии правили бал менее талантливые художники, десятилетиями пребывавшие на второстепенных ролях. Эти люди чувствовали, что пришло время взять на себя ответственность, однако были настолько не уверены в себе, что пытались защитить свой новый статус, подавляя – а не поощряя – более молодые таланты. Они были не заинтересованы в идеях молодых аниматоров и даже наказывали их за творческое мышление. Эти люди делали все, чтобы те, кто находится ниже них, не смогли подняться по карьерной лестнице быстрее, чем они сами. Джон и без того был довольно несчастлив в этой не вполне товарищеской среде, но столь стремительное увольнение стало для него настоящим шоком. Неудивительно, что он с такой готовностью присоединился к нам в Lucasfilm.

Проект, к которому мы привлекли Джона, поначалу назывался «Мой завтрак с Андре» и являлся своеобразной данью памяти фильму 1981 года «Мой ужин с Андре». Идея фильма проста: андроид по имени Андре должен был проснуться, зевнуть и потянуться на фоне восходящего солнца, лучи которого постепенно начинали освещать пышный, нарисованный на компьютере мир. Алви создал первые раскадровки и возглавил работу над проектом, позволявшим нам протестировать некоторые из новых анимационных технологий. Ему было невероятно приятно, что Джон присоединился к нам и был готов оказать помощь. Джону отлично удавалось воодушевлять людей, с которыми он работал. Его энергия могла оживить фильм.

«Вы не против, если я позволю себе пару комментариев?» – обратился Джон к Алви после изучения ранних раскадровок.

«Разумеется, нет, – ответил Алви. – Для этого вы здесь и находитесь».

По словам Алви, Джон «принялся переворачивать все с ног на голову. До этого момента я ошибочно считал себя настоящим аниматором, но, честно говоря, не владел магией. Я мог сделать так, чтобы объекты перемещались по экрану, однако по моим творениям не было видно, что они обладают эмоциями, способны думать и вести себя сознательно. А Джон это умел». Джон выдвинул несколько предложений относительно внешнего вида главного героя (фигура которого изначально ограничивалась одной сферой для головы, а второй – для носа). Однако самая хорошая его идея состояла в добавлении второго персонажа, шмеля по имени Уолли (который, кстати, был назван в честь Уоллеса Шона, игравшего во вдохновившем нас фильме). Наш фильм получил новое название «Приключения Андре и пчелки Уолли». Теперь он начинался со сцены, в которой Андре спит на спине в лесу, а затем просыпается и видит, как Уолли летает прямо над его физиономией. Он пугается и убегает, а Уолли, гудя, преследует его. Собственно, в этом и заключался весь сценарий, если его можно так назвать – честно говоря, мы фокусировались, скорее, не на сюжете, а на демонстрации возможностей компьютерной графики. Гений Джона состоял в способности создать эмоциональное напряжение даже в столь ограниченном формате.

Предполагалось, что фильм будет занимать две минуты, однако на его производство времени требовалось несоизмеримо больше. Дело было не только в огромной трудоемкости, но и в том, что мы, по сути, заново переосмысливали весь процесс анимации. Напряжения добавлял и тот факт, что мы отвели себе на работу крайне мало времени. В качестве срока для завершения работы был установлен июль 1984 года – то есть всего восемь месяцев после того, как к нам присоединился Джон – поскольку именно в это время в Миннеаполисе должна была проводиться ежегодная конференция SIGGRAPH. Этот недельный саммит в области компьютерной графики был отличной возможностью, чтобы узнать все новости из смежных индустрий. Там под одной крышей собирались и ученые, и преподаватели, и продавцы оборудования, и студенты-выпускники, и программисты. Согласно традиции, вторники резервировались под «ночь фильмов», в течение которой транслировались самые интересные примеры визуальных работ, созданных в течение года. До сих пор это были в основном 15-секундные ролики с летающими логотипами новостных каналов (типа вращающейся Земли или развевающегося американского флага) и научная визуализация (начиная от полета аппарата «Вояджер-2» к Сатурну и заканчивая анимацией, демонстрирующей, какое действие производят в организме капсулы с лекарством от простуды Contac). Пчелка Уолли должна была стать первым компьютеризированным анимационным персонажем, когда-либо показанным на SIGGRAPH.

Однако по мере приближения срока окончания работы мы поняли, что не успеем. Мы упорно работали над образами, которые становились все лучше и яснее, однако изначально поставили перед собой слишком сложную задачу. Действие происходило в лесу (рисование листы позволяло нам поэкспериментировать с расширением имевшихся границ анимации того времени). При этом мы не учли, насколько много компьютерной мощности потребуется для такой отрисовки. Не рассчитали мы и того, сколько времени занимает этот процесс. Мы могли бы успеть сделать промежуточную версию фильма, однако отдельные его фрагменты все равно бы остались незавершенными. Некоторые элементы картинок заменяли грубые многоугольники, а цветных персонажей – их черно-белые эскизы. В ночь премьеры мы с ужасом смотрели, как эти фигуры прыгают на экране. Однако случилось нечто неожиданное. Несмотря на все наши беспокойства, многие из моих собеседников после премьеры сказали, что даже не заметили, как фильм переключался с цветной на черно-белую картинку. Эмоции настолько бурлили, что зрители не замечали недочетов.

Правило оправдывало себя в течение всей моей карьеры: если у вас есть хорошая история и вы вкладываете в работу все свое мастерство, отдельные детали уже не имеют особого значения.

В 1983 году Джордж расстался со своей женой Марсией. Бракоразводный процесс мог серьезно повлиять на денежное положение Lucasfilm. Джордж не утратил ни капли своих изначальных амбиций, однако новая финансовая реальность означала, что ему было необходимо немного поприжать бизнес. В то же самое время я начал понимать, что хотя все мы – работники компьютерного подразделения – хотим во что бы то ни стало создать анимированный художественный фильм, Джордж не разделяет нашей мечты. Его интересовало лишь то, каким образом компьютеры могут улучшить картинку обычного художественного фильма. Какое-то время наши разные цели пересекались и помогали взаимному развитию. Однако теперь, будучи вынужденным консолидировать свои инвестиции, Джордж решил продать нас. Основным активом компьютерного подразделения был бизнес, созданный нами вокруг Pixar Image Computer. Изначально мы создали этот компьютер для работы с отдельными кадрами фильмов, но его можно было бы применять во множестве других сфер, начиная от создания изображений в области медицины, отрисовки инженерных прототипов и заканчивая обработкой изображений для множества расположенных вокруг Вашингтона учреждений с названиями из трех букв¹.

Следующий год стал одним из самых напряженных в моей жизни.

Для менеджеров, приглашенных Джорджем для реструктуризации Lucasfilm, первоочередную роль играл денежный поток. Со временем они стали скептически относиться к возможности продать наше подразделение. Во главе этой команды стояли два человека, носивших одно и то же имя. Мы с Алви дали им прозвище Динозавры, поскольку они ничего не понимали в бизнесе, которым мы занимались. Эти парни любили бросаться терминами из области управленческого консультирования (они обожали говорить о «корпоративной интуиции» и постоянно призывали нас создавать «стратегические альянсы»), однако, по-моему, совершенно не знали, как сделать нас привлекательными для покупателей или к каким покупателям обращаться в первую очередь. В какой-то момент они созвали собрание и сказали, что для сокращения издержек мы должны уволить половину сотрудников, а после того как наше подразделение будет продано, заново обсудить с ними условия возвращения. Ясное дело, это предложение пришлось нам не по вкусу. Больше всего нас напрягло то, что нашим главным активом, способным привлечь потенциальных покупателей, как раз и была собранная нами команда. Без нее у нас не было ровным счетом ничего.

Поэтому, когда наша парочка властителей потребовала список кандидатов на увольнение, мы с Алви назвали лишь два имени – наши собственные. Это приостановило выполнение их гениального плана, однако после наступления 1985 года я уже четко понял, что если наше подразделение не будет продано как можно быстрее, его попросту закроют.

Lucasfilm хотела получить от сделки 15 миллионов долларов наличными, однако была одна загвоздка. Наше компьютерное подразделение создало бизнес-план, позволявший перейти от прототипов к готовым продуктам и убедиться в том, что мы сможем уверенно работать в автономном состоянии. Бюджет этого плана тоже составлял 15 миллионов. Понятно, что эта цифра не приводила в восторг венчурных капиталистов, желавших нас купить. Мы презентовали свою идею 20 потенциальным покупателям, но безуспешно. Когда «венчурный» список закончился, мы обратились к нескольким производственным компаниям, но получили тот же эффект.

Через некоторое время наша группа достигла соглашения с компаниями General Motors и Philips. Интерес Philips был связан с тем, что Pixar Image Computer использовала в своей работе технологию для визуальной обработки больших массивов данных (типа того, что можно получить при магнитно-резонансной томографии или снятии кардиограмм). А люди из General

¹ Имеется в виду в первую очередь ЦРУ, штаб-квартира которого расположена в паре десятков километров от Вашингтона. – *Прим. пер.*

Motors заинтересовались нашей перспективной технологией моделирования объектов, которая могла бы использоваться при проектировании автомобилей. До подписания сделки оставалась неделя. И вдруг все пошло прахом.

Я помню свое тогдашнее ощущение – смесь разочарования и облегчения. Мы понимали, что начало отношений с GM и Philips положит конец нашим мечтам о первом анимированном художественном фильме, но такой риск возникал при любом типе возможного альянса – у каждого инвестора были свои планы, не связанные с нами. Такова была цена нашего выживания. Я по сей день рад, что эти сделки не состоялись – ведь это позволило выйти на сцену Стиву Джобсу.

Впервые я встретился со Стивом в феврале 1985 года, когда он еще был директором Apple Computer, Inc. Нашу встречу организовал руководитель отдела научных разработок Apple Алан Кей, который знал, что мы с Алви ищем инвесторов, способных выкупить наше подразделение. Алан работал вместе со мной в лаборатории Университета штата Юта, а с Алви – в лаборатории Хероха PARC. Он объяснил Стиву: если тот хочет увидеть нечто прорывное в области компьютерной графики, ему стоит нас навестить. Мы встретились в конференц-зале с доской для записей и огромным столом, окруженным стульями. Однако Стиву не удалось долго усидеть на одном месте. Через несколько минут он уже стоял у доски, рисуя нам графики доходов Apple.

Я хорошо помню его напористость. Он не любил болтать, а предпочитал задавать вопросы – много вопросов. *«Чего вы хотите?»* – спросил Стив. – *«Куда вы направляетесь? В чем состоят ваши долгосрочные цели?»* Для расшифровки своей веры Стив использовал выражение «безумно великие продукты». Было очевидно, что этот человек не склонен к простому выслушиванию чужих презентаций. Довольно быстро он перешел к обсуждению условий сделки.

Честно говоря, я испытывал смешанные чувства в отношении Стива. В отличие от меня, он, как я уже сказал, был напорист, и я чувствовал угрозу с его стороны. Хотя я и твержу о том, как важно окружать себя людьми более толковыми, чем ты сам, но Стив был настолько силен, что я не знал, как трактовать его действия и строить с ним отношения. Общение с Джобсом напоминало мне рекламу компании Maxell (производителя компакт-кассет), которая вскоре стала едва ли не культовой. Представьте себе парня в кресле дизайнера Ле Корбюзье из кожи и стали, длинные волосы которого сдувает назад потоком звука из стоящего перед ним стереодинамика. Именно так выглядело общение со Стивом. Он был динамиком, а мы – этим парнем.

В течение почти двух месяцев после этой первой встречи мы не слышали от Стива ничего. Полная тишина.

Мы недоумевали, помня о том, насколько активно он вел себя во время нашей встречи. Причина молчания стала известна чуть позже, в конце мая, когда мы прочитали в газетах о конфликте Стива с CEO Apple Джоном Скалли. Последний убедил правление Apple отстранить Стива от выполнения обязанностей главы подразделения Macintosh после появления слухов о том, что он пытался затеять корпоративный переворот.

Когда «пыль» осела, Стив вновь связался с нами. Он рвался решать новые проблемы и считал, что наш проект вполне для этого подходит.

Приехав в очередной раз в Lucasfilm, он направился в лабораторию, занимавшуюся разработкой оборудования. Там он вновь принялся жадно нас расспрашивать. *«Что может делать Pixar Image Computer из того, на что не способны никакие другие устройства на рынке? Кому, по вашему мнению, все это может быть интересно? В чем состоят ваши долгосрочные цели?»* Мне казалось, что ему были важны не тонкости нашей технологии, а подтверждение своей точки зрения в разговорах с нами. Без преувеличения, он был бесподобен. В какой-то момент он повернулся ко мне и заявил, что хотел бы быть на моем месте. По его словам, проработав

с ним пару лет, я мог бы научиться всему необходимому для того, чтобы управлять предприятием в одиночку. Правда, к тому времени я уже умел это делать, но мне понравилась его наглость. Он не только планировал сместить меня и сам заняться повседневным управлением компанией – он еще и хотел, чтобы я посчитал это хорошей идеей!

Стив был жестким – и даже неумолимым, – однако общение с ним сулило совершенно неожиданные результаты. В разговорах с ним приходилось не только защищать свои позиции, но и активно предлагать что-то новое. И в один прекрасный момент я поверил в продуктивность такого подхода.

На следующий день после визита Стива к нам в Lucasfilm мы отправились на встречу с ним в его доме в Вудсайте, приятном районе неподалеку от Менло-Парка. Дом был почти пуст, если не считать мотоцикла, огромного рояля и двух шеф-поваров, ранее работавших в ресторане Chez Panisse. Сидя на траве и глядя на огромную лужайку, окружавшую дом, Стив сделал формальное предложение о выкупе группы графики у Lucasfilm, а затем обрисовал нам возможную организационную схему новой компании. Из его слов стало ясно, что он хотел не выстроить новую анимационную студию, а создать новое поколение домашних компьютеров и конкурировать с Apple.

Это было не просто отклонением от нашего видения, а полным отходом от него, поэтому мы вежливо отказались и вновь вернулись к задаче поиска другого покупателя. Времени у нас оставалось все меньше.

Шли месяцы. Примерно через год после первого показа «Приключений Андре и пчелки Уолли» наше беспокойство (естественное, когда на кону твое выживание, а спасателей так и не видно) достигло пика. Тем не менее кое в чем нам тогда повезло (с точки зрения географии). Конференция SIGGRAPH 1985 года проводилась в Сан-Франциско, рядом с шоссе 101, на другом конце которого располагалась Кремниевая долина. У нас был свой стенд в выставочном зале, на котором мы демонстрировали Pixar Image Computer, и Стив Джобс навестил нас в первый же день.

Я тут же почувствовал в нем какую-то перемену. С момента нашей последней встречи Стив успел основать компанию NeXT, производившую персональные компьютеры. Я думаю, что новый статус дал ему возможность посмотреть на отношения с нами под другим углом. Ему не нужно было ничего нам доказывать. Он внимательно осмотрел наш стенд и заявил, что наше устройство – это самое интересное из того, что он увидел на выставке. «Давайте пройдемся, – предложил он, и мы вышли в зал. – Как ваши дела?»

«Не слишком хорошо», – признался я. Мы все еще надеялись найти внешнего инвестора, однако у нас почти закончились возможные варианты. И тогда Стив предложил возобновить наши переговоры. «Может быть, вместе мы сможем что-нибудь придумать», – сказал он.

В ходе разговора мы подошли к Биллу Джою, одному из основателей Sun Microsystems. Билл, как и Стив, был невероятно яркой и амбициозной личностью со сложившимися убеждениями. Я не помню, о чем именно они говорили, но помню, *как именно* это происходило. Они стояли нос к носу, с руками, сложенными за спинами и покачиваясь из стороны в сторону (с идеальной синхронностью). Их совершенно не интересовало происходившее вокруг. Это продолжалось довольно долго, пока Стив не прервал разговор, чтобы пообщаться с кем-то еще.

После его ухода Билл повернулся ко мне и сказал: «Да-а-а, он невероятно высокомерен!»

Когда Стив чуть позже вновь подошел к нашему стенду, он сказал мне о Бобе: «Более высокомерного человека я не встречал за всю свою жизнь».

Это было столкновение титанов. Меня немало позабавил тот факт, что каждый человек с готовностью видит это другого, при этом не замечая его в самом себе.

Прошло еще несколько месяцев, и 3 января 1986 года Стив сказал, что готов заключить сделку. После этого он тут же вернулся к вопросу, который беспокоил меня больше всего –

своему настойчивому желанию контролировать компанию и управлять ей. Теперь он был готов отступить от прежней точки зрения. Более того, он собирается дать нам возможность развивать направление бизнеса, связанное с компьютерами и графикой. К концу встречи мы с Алви посчитали довольно подходящими и его предложение, и его намерения. Единственное, что оставалось для нас непонятным, – как он будет вести себя в качестве партнера. Мы знали о его репутации сложного человека. И только время могло показать, уживемся ли мы с ним.

В одном из разговоров я мягко спросил Стива, как он поступает, когда с ним кто-то не соглашается. Судя по всему, он не понял, что я на самом деле задаю ему вопрос о нашем совместном будущем, и дал довольно общий ответ.

Он, в частности, сказал: «Если я не нахожу с кем-то общего языка, то трачу чуть больше времени на разъяснение своей позиции, чтобы мой собеседник понял, почему действовать по-моему – лучше».

Когда я пересказал этот разговор своим коллегам в Lucasfilm, те нервно рассмеялись. Я помню, как один из юристов Стива предупредил нас, что если его клиент нас купит, нам следует быть готовыми к поездке на «американских горках Стива Джобса». Однако с учетом наших далеко не радужных финансовых перспектив мы с Алви решили, что готовы пуститься в это путешествие.

Процесс покупки усложнялся позицией представителей Lucasfilm на переговорах. В частности, финансовый директор недооценил Стива, предположив, что тот «слишком много на себя берет». Этот человек сказал мне, что сам он обычно приезжает на встречи последним, чтобы продемонстрировать свой авторитет. Такие действия, заявил он, сразу делают его «самым влиятельным из присутствующих», поскольку только он мог позволить себе держать всех остальных в ожидании.

Конечно же, в итоге оказалось, что этому директору просто не доводилось нарываться на персонажей типа Стива Джобса.

Утром в день заключения сделки все (кроме вышеупомянутого финансового директора) оказались в комнате переговоров вовремя – Стив со своим юристом; мы с Алви и нашим адвокатом; юристы Lucasfilm и один инвестиционный банкир. Ровно в 10 часов утра Стив огляделся и, не увидев финансового директора, начал встречу без него! Одним легким движением Стив не только свел на нет его попытку поставить себя на вершину иерархической пирамиды, но и обрел полный контроль над ситуацией. Точно так же он вел себя и в последующие годы – после объединения наших сил он стал нашим защитником и принялся охранять наши интересы так же рьяно, как и свои собственные. В конечном итоге Стив заплатил 5 миллионов долларов за право отделить Pixar от Lucasfilm, а после покупки согласился вложить еще 5 миллионов долларов в финансирование компании, 70 процентов акций которой отходили ему, а 30 процентов – сотрудникам.

Сделка была заключена утром в понедельник в феврале 1986 года. В комнате стояла тишина, поскольку все были невероятно измотаны переговорами. После того как мы с Алви поставили под документом свои подписи, Стив отвел нас в сторону, положил руки нам на плечи и сказал: «Что бы ни случилось, мы должны оставаться лояльными друг к другу». Я воспринял эту фразу как отзвук боли, царившей в его душе после изгнания из Apple, и не забывал ее никогда.

И вот, несмотря на все родовые муки, крошечная, но боевая компания Pixar появилась на свет.

Глава 3

Определяющая цель

Ничто не способно так ускорить процесс обучения, как незнание, помноженное на необходимость добиться успеха. Я понял это по личному опыту. В 1986 году я стал президентом новой компании, основной бизнес которой состоял в продаже графических станций Pixar Image Computer.

Единственная проблема состояла в том, что я совершенно не представлял себе своих задач.

При взгляде со стороны Pixar напоминал вполне типичный для Кремниевой долины стартап. Изнутри же мы были чем угодно, но никак не компанией такого рода. Никогда прежде Стив Джобс не занимался производством или маркетингом устройств типа нашего компьютера, поэтому у него не было ни опыта, ни интуиции в отношении того, как это делать. Мы не имели ни продавцов, ни специалистов по маркетингу, ни даже представления о том, где их искать. Стив, Алви Рэй Смит, Джон Лассетер, я сам – никто из нас не знал, как управлять бизнесом, в который мы все ввязались. Мы начали тонуть.

И хотя я привык работать в рамках бюджета, мне никогда прежде не доводилось нести ответственность за отчет о прибылях и убытках. Я ничего не знал об управлении складскими запасами, обеспечении качества и множестве других вещей, которые должна делать компания, намеревающаяся продавать продукты своего труда. Совершенно не представляя себе, что делать, я купил популярную в то время книгу Дика Левина *Buy Low, Sell High, Collect Early, and Pay Late: Manager's Guide to Financial Survival* и проглотил ее в один присест.

Желая стать более профессиональным и эффективным менеджером, я прочитал массу таких книг. Оказалось, что большинство из них написаны слишком просто, и эта простота была опасной, поскольку создавала ложное чувство уверенности. Эти книги были напичканы врезавшимися в память призывами типа: «Позвольте себе потерпеть поражение!», «Следуйте за людьми, и люди последуют за вами!» или «Концентрация, концентрация, концентрация!». (Эта последняя фраза – мой любимый пример бессмысленного совета. Слыша ее, люди многозначительно кивают головами, как будто им открылась истина. При этом они не понимают, что отвлекаются от решения значительно более серьезной проблемы – осмысления того, на чем нужно концентрироваться. Этот совет никак не помогает понять, на чем следует концентрироваться, на что направлять свою энергию. По сути, он не значит ровным счетом ничего.) Все эти лозунги преподносились читателям как крупницы мудрости – возможно, так оно и есть. Однако ни один из них не помог мне понять, что, в сущности, надо делать.

Первым, с чем мы должны были разобраться в первые дни работы Pixar, были «инь и ян» работы со Стивом. Его приверженность успеху и готовность мыслить по-крупному порой служили нам источником вдохновения. К примеру, он настаивал на том, чтобы мы с Алви открывали офисы продаж Pixar Image Computer по всей стране – это был смелый шаг, на который мы сами вряд ли решились в самом начале работы. Мы с Алви чувствовали, что действительно продаем в высшей степени «сексуальный» продукт, однако при этом довольно специализированный. Иными словами, у нашего рынка имелись пределы. Однако Стив, пришедший из мира бытовых компьютеров, заставлял нас думать более широко. По его мнению, если мы собираемся торговать подобными устройствами, нам необходимо присутствие на территории всей страны. Поначалу мы с Алви не были уверены в том, что это необходимо, однако отнеслись к видению Стива с вниманием.

Вместе с новым видением обнаружилось кое-что еще – необычный стиль взаимодействия с людьми. Стив часто был нетерпеливым и кратким. Во время встреч с потенциальными потребителями он не стеснялся в выражениях, если чувствовал их посредственность или отсутствие

подготовки – такая тактика не особенно помогала при заключении сделок или создании базы лояльных клиентов. Стив был молод, настойчив и не всегда понимал, какое влияние оказывают его действия на других. В первые годы нашей совместной работы он не понимал «нормальных» людей – то есть тех, кто не управляет компаниями или кому он лично не верил. Его метод оценки людей стоял в том, чтобы сказать что-то конкретное и даже обидное: «Эти графики – полное барахло!» или «Сделка никуда не годится!», а затем наблюдать за реакцией. Достаточно смелых для того, чтобы возразить ему, он уважал – стремление ткнуть «пальцем в глаз» помогало Стиву понять, на что человек способен в ответ. Наблюдение за Джобсом напомнило мне об одном инженерном принципе. Посланный импульс – подобно тому, как дельфин использует эхолокацию, чтобы найти скопление рыб – может рассказать многое об окружающей среде. Стив использовал агрессивное поведение в качестве своеобразного сонара. Таким образом он оценивал мир.

Моя первая задача как президента Pixar состояла в том, чтобы найти и нанять хороших людей, способных помочь нам преодолеть имевшиеся недостатки. Если уж мы собирались заняться продажей оборудования, нам нужно было создать специализированные подразделения продаж, производства, обслуживания и маркетинга. Я пообщался со всеми своими друзьями, которые начинали бизнес в Кремниевой долине и внимательно выслушал все, что они мне говорили о прибыльности, ценообразовании, размерах комиссионных и отношениях с клиентами. И хотя они были щедры на советы, самое ценное оказалось связано, скорее, с недостатками этих советов.

Первый вопрос был довольно прост: какую цену назначать на наше устройство? Президенты Sun и Silicon Graphics посоветовали мне для начала завысить ее. По их словам, снизить можно всегда. А вот попытка поднять изначально низкую цену только расстроит потребителей. Основываясь на желательной для нас норме прибыли, мы решили установить цену на уровне 122 000 долларов за единицу. Это была большая ошибка. Pixar Image Computer быстро приобрел репутацию мощного, но слишком дорогого устройства. Позднее, снизив цену, мы обнаружили, что наши завышенные цены были единственным, что запомнили о нас потребители. Что бы мы ни делали для исправления ситуации, первое впечатление надолго отложилось в их мозгах.

Полученный мной совет в области ценообразования (данный толковыми, опытными и расположенными ко мне людьми) не был совершенно неправильным – но он помешал нам задаться правильными вопросами. Вместо разговоров о том, что снизить цену проще, чем поднять ее, мы должны были думать о более значительных вещах, таких как соответствие ожиданиям потребителей и вложение средств в дальнейшее улучшение программы с тем, чтобы потребители, *уже купившие* наш продукт, могли использовать его более эффективным образом. Я понял, что, обращаясь к своим опытным знакомым, хотел получить простые ответы на сложные вопросы – делай то, не делай этого, – поскольку был не уверен в себе и слишком подавлен новыми проблемами. В итоге простой ответ: «Начните с высоких цен» – такой приятельный в своей рациональности – сбил меня с толку и не позволил задать более фундаментальные вопросы.

Поскольку мы назвались компанией – производителем компьютеров, нам пришлось осваивать эту науку в максимально короткое время. Именно тогда я получил один из самых ценных уроков первого этапа развития Pixar. Источник был совершенно неожиданным – история промышленного производства в Японии. Никто не думает о сборочной линии как о креативном месте, не правда ли? Я всегда считал, что с производством связаны, скорее, вопросы производительности, но никак не творческого вдохновения. Однако вскоре я узнал о том, что японцам удалось найти способ превращения производства в творческий процесс, в который вовлекались все сотрудники – для того времени совершенно радикальная и, на первый взгляд, парадоксальная идея. Оказалось, у японцев есть чему поучиться в области создания творческой среды.

После Второй мировой войны, когда в Америке начался период стабильного роста и процветания, Япония изо всех сил пыталась восстановить свою инфраструктуру. Экономика страны была поставлена на колени, производство столкнулось с хроническими проблемами, качество продуктов не лезло ни в какие ворота. Я, дитя 1950-х, помню, как взрослые морщили носы при словах *японские товары*. Даже в наши дни надпись на этикетке «Сделано в Мексике» или «Сделано в Китае» не вызывает столь же сильных негативных ассоциаций, как «Сделано в Японии» в те дни. Америка же, как я сказал, постепенно превращалась в основного мирового производителя и главным образом автомобилей. Ford Motor Company была настоящим лидером по оптимизации работы сборочных линий – крайне важной для производства больших объемов товаров по низким ценам. Это, в свою очередь, привело к революции в производственных процессах. В результате каждый производитель автомобилей в Америке начал использовать схему перемещения продукта от одного работника к другому по некоему подобию конвейера по всей цепочке сборки. Сэкономленное время оборачивалось огромной прибылью, и вскоре примеру Ford последовали многие другие производители бытовой техники, мебели и электроники.

Новой мантрой массового производства стал лозунг «Сборочная линия должна работать, несмотря ни на что», поскольку только этот принцип приводил к повышению производительности и снижению расходов. Потеря времени означала потерю денег. Если какая-то продукция в цепочке оказывалась бракованной, она тут же изымалась, но *линия должна была работать всегда*. В отслеживании бракованной продукции компании полагались на инспекторов по контролю качества. Огромную роль в этом процессе играла иерархия. Право на остановку линии имели лишь менеджеры высшего звена.

Однако в 1947 году один американец, работавший в Японии, поставил все с ног на голову. Эго звали Уильям Эдвард Деминг, он был статистиком, среди прочего и в области контроля качества. По заданию американского военного командования он отправился в Японию, чтобы помочь организовать там перепись населения 1951 года. Сразу же по приезде он серьезно занялся вопросами восстановления экономики и вскоре начал преподавать сотням японских инженеров, менеджеров и ученых свои теории в области повышения производительности. Среди слушателей был Акио Морита, основатель Sony Corp. (одной из множества японских компаний, применивших его идеи на практике и получивших от этого немалую финансовую выгоду). Примерно в то же время компания Toyota внедрила в практику радикально новые способы организации производства, вполне созвучные философии Деминга.

Позднее для описания этих революционных подходов было придумано несколько терминов – «производство по схеме “точно в срок”», или «тотальный контроль качества». Суть их заключалась в следующем. Ответственностью за выявление и решение проблем должен наделяться *каждый* сотрудник, от высшего руководителя компании до обычного рабочего на сборочной линии. Деминг полагал, что если сотрудник любого уровня заметит проблему в производственном процессе, ему нужно разрешать останавливать сборочную линию (и даже поощрять за это). Японские компании, внедрившие идеи Деминга, упростили техническую возможность для такой остановки. Потянув за специальный провод, протянутый вдоль сборочной линии, любой сотрудник мог ее остановить. Прошло совсем немного времени, и японские компании достигли невиданного уровня качества, производительности и доли рынка.

Подход Деминга – и Toyota – наделил ответственностью за качество продукта сотрудников, активнее всего вовлеченных в его создание. Люди начали относиться к продукту как к чему-то личному. В дополнение к простому повторению одних и тех же действий на конвейере работники могли предлагать изменения, поднимать проблемы и (этот следующий элемент кажется мне особенно важным) испытывать гордость за свой вклад в совершенствование производства по всему миру.

В процессе запуска Pixar идеи Деминга служили для меня маяком. Меня немало забавлял тот факт, что на протяжении многих лет лидеры американского бизнеса не смогли уяснить всю мудрость его мышления. Они отвергали идеи Деминга не потому, что были слепы. Скорее, увидеть смысл этих идей им не позволяла непоколебимая уверенность в существовавших на тот момент правилах. Они были на коне – к чему вдруг что-то менять?

Потребовалось несколько десятилетий, чтобы идеи Деминга нашли свое практическое выражение. В сущности, процесс пошел лишь в 1980-х годах, когда их начали внедрять несколько компаний из Кремниевой долины (в частности, Hewlett Packard и Apple). Однако, как я уже сказал, задолго до этого работа Деминга произвела на меня сильное впечатление и помогла найти верный подход к управлению Pixar. Разумеется, Toyota была иерархической организацией, однако она управлялась в соответствии с основным демократическим принципом – чтобы взять на себя ответственность, не нужно никого просить.

Несколько лет назад Toyota оступилась, не признав с самого начала наличия серьезных проблем с тормозными системами одной модели своих автомобилей, что привело к изрядному общественному резонансу. Я был невероятно поражен тем, что даже такие толковые компании, как она, способны допускать шаги, противоречащие одной из важнейших корпоративных ценностей. В чем бы ни заключались причины, заставляющие людей делать глупости, они сильны, часто невидимы и могут скрываться внутри даже самой плодотворной среды.

В конце 1980-х годов, пока мы создавали Pixar, Стив Джобс тратил основную часть своего времени на организацию работы NeXT, компании по производству персональных компьютеров, созданной им после своего изгнания из Apple. Он приезжал в офис Pixar раз в год – настолько редко, что мы каждый раз присылали ему инструкции, чтобы он не заблудился по дороге. Я же был регулярным посетителем NeXT. Каждые несколько недель я направлялся в офис Стива в Редвуд-Сити, чтобы рассказать о том, как продвигаются наши дела. Мне не очень нравились эти встречи. Честно говоря, порой они изрядно разочаровывали. Пока мы боролись за то, чтобы сделать Pixar прибыльной, нам были нужны частые поступления денег от Стива. Он же имел привычку выдавать деньги с какими-то дополнительными условиями, что усложняло дело, поскольку его условия – касались ли они маркетинга или разработки новых продуктов – не всегда соответствовали нашим реалиям. Я помню, что в тот период мы активно занимались поисками бизнес-модели, способной принести нам хоть какую-то прибыль.

В первые годы существования Pixar у нас было несколько триумфов. Первым был снятый Джоном «Люксо младший», короткий фильм про лампу (которая позже превратилась в логотип Pixar), номинированный на «Оскар» в 1987 году. На следующий год мы выпустили «Оловянную игрушку», короткометражный фильм об оловянной игрушке человека-оркестра и малыше, любившем ломать игрушки. Этот фильм принес Pixar первого «Оскара». Однако чаще всего мы расходовали деньги без столь зрелищных результатов. По вполне очевидным причинам это повышало напряжение в отношениях со Стивом. Мы не чувствовали, что он понимает, что нам нужно, а он не чувствовал, что мы понимаем, как заниматься бизнесом. Обе стороны были правы. Стив имел множество причин для беспокойства. В нижней точке развития Pixar, пока мы барахтались и никак не могли заработать достаточно денег, Стив вложил в компанию 54 миллиона долларов собственных средств без гарантии возврата. Это была значительная часть его состояния. Никакая компания, занимающаяся венчурным финансированием, никогда не дала бы нам такую сумму денег, особенно с учетом плачевного состояния нашего бухгалтерского баланса.

Почему мы несли убытки? В первую очередь из-за того, что наша первая попытка продаж почти сразу же потерпела крах. Мы смогли продать лишь триста Pixar Image Computer и были недостаточно крупными, чтобы быстро начать создание новых продуктов. В то же время на нас уже работало свыше семидесяти сотрудников, и накладные расходы угрожали нас утопить. По мере накопления потерь становилось ясно, что у нас есть только один путь – отказаться от

попыток продавать оборудование. Да, после всех стараний мы были вынуждены признать, что Pixar Image Computer не поможет нам выжить. Подобно путешественникам, оказавшимся на краю тающей льдины, мы должны были перепрыгнуть на более твердую почву. Разумеется, мы не знали, сможет ли эта почва выдержать наш вес. Мы решили сделать ставку на компьютерную анимацию (которой хотели заниматься с самого начала).

С 1990 года (с момента переезда в бетонное здание в складском районе Пойнт-Ричмонд к северу от Беркли) мы сосредоточили свои усилия на творческой стороне вопроса. Мы создали анимированную рекламу для жевательной резинки Trident и апельсинового сока Tropicana и почти сразу же получили ряд наград за свой креатив, одновременно оттачивая свои технические и сценарные навыки. Проблема состояла лишь в том, что мы все еще получали меньше денег, чем тратили. В 1991 году мы уволили свыше трети сотрудников.

С 1987 по 1991 год уставший Стив Джобс трижды пытался продать Pixar. Однако, несмотря на все свое разочарование, он так и не смог заставить себя расстаться с нами. Когда Microsoft предложила за нас 90 миллионов долларов, он просто ушел с переговоров. Стив, желавший получить 120 миллионов, посчитал это предложение оскорбительным и счел, что новые покупатели нас недостойны. То же самое произошло и с компанией Alias, занимавшейся разработкой программного обеспечения для автомобильной промышленности, и с Silicon Graphics. Переговоры с каждым потенциальным покупателем Стив начинал с высокой цены и упорно не хотел ее снижать. Я начал верить в то, что он на самом деле ищет не стратегию выхода, а внешнее подтверждение своих прежних действий. По всей видимости, он думал так: если Microsoft хочет купить их за 90 миллионов, стало быть, в них есть какая-то ценность и их стоит попридержать. Наблюдать за его танцами со стороны было непросто – однако в каком-то смысле зрелище это позволяло расслабиться.

Pixar не могла выжить без Стива, но в течение всех этих лет я много раз ловил себя на мысли о том, что не уверен, сможем ли мы выжить *с ним*. Стив мог быть ярким вдохновителем, способным глубоко погрузиться в любую проблему, с которой мы сталкивались. Однако при этом он мог быть и невозможным – пренебрежительным, снисходительным, угрожающим и даже задирой. Самым печальным было то, что он почти не проявлял сочувствия. В тот момент своей жизни он был просто не в состоянии поставить себя на место других людей. При этом он обладал совершенно уникальным чувством юмора. В Pixar вообще было немало шутников и царил веселое настроение, однако все наши шутки казались невероятно плоскими по сравнению с тем, что мог выдать Стив. Известный своей склонностью забивать островами других выступавших на собраниях, он как-то раз инструктировал группу сотрудников, собиравшихся на встречу с руководителями Disney, подчеркивая, насколько важно для нас «слушать, а не говорить». Ирония была настолько очевидна, что я не мог удержаться от реплики: «Хорошо, Стив, я постараюсь сдержаться». Все сидевшие в комнате рассмеялись, однако он сам не выдал из себя и подобия улыбки. Затем мы отправились на встречу, где Стив в течение часа заправлял событиями, не давая ребятам из Disney закончить почти ни одного предложения.

К этому моменту я уже провел со Стивом достаточно времени, чтобы понять: по своей природе он вовсе не был бесчувственным. Проблема состояла лишь в том, что он стремился показать это другим. В какой-то момент в досаде он оставил мне сообщение о том, что отказывается платить нам зарплату. Он смягчился лишь после того, как я перезвонил в гневе и рассказал ему о семьях сотрудников, по которым ударит это решение. За всю мою карьеру был только один случай, когда я, выходя от него, нарочито громко хлопнул дверью. Это произошло после того, как Стив заявил мне, что даже если Pixar и удвоит свою капитализацию, то все равно не будет стоить ровным счетом ничего. В этот момент я почувствовал невероятное опустошение и даже захотел подать в отставку.

Однако в ходе всех этих препирательств случилось нечто забавное. Постепенно мы со Стивом нашли способ сотрудничать и стали понимать друг друга значительно лучше. Помните

вопрос, который я задал Стиву перед покупкой Pixar – каким образом мы будем разрешать конфликтные ситуации? В тот момент его ответ показался мне в высшей степени эгоистичным: он готов бесконечно объяснять мне, почему он прав, пока я этого не пойму. Ирония заключалась в том, что я начал использовать в общении с ним точно такую же технику. В случае нашего несогласия я четко заявлял свою позицию. Поскольку Стив думал значительно быстрее меня, он сразу находил кучу контраргументов. Поэтому я выжидал недельку, собирал свои доводы, а затем возвращался и еще раз объяснял свою позицию. Он мог вновь пренебречь моей точкой зрения, однако я продолжал приходить до тех пор, пока не случалась одна из трех вещей: 1) он говорил: «Отлично, теперь я все понимаю» – и давал требуемое; 2) я понимал, что он прав, и переставал настаивать на своем; или 3) наш спор не получал разрешения, и в этом случае я делал то, что предлагал с самого начала. Любой исход был одинаково вероятен, однако когда дело доходило до третьего варианта, Стив никогда не сомневался во мне. При всей своей настойчивости он уважал подлинную страсть. Он чувствовал, что если я искренне и глубоко во что-то верю, в этом должно быть зерно истины.

Джеффри Катценберг сидел во главе длинного стола из темного дерева в здании Team Disney в Бербанке. Глава подразделения Disney, занимавшегося художественными фильмами, находился в слегка игривом настроении. «Я так понимаю, что основной талант здесь – это Джон Лассетер», – сказал он. Джон, Стив и я сидели перед ним, изо всех сил стараясь не чувствовать себя оскорбленными. «Джон, раз уж ты не хочешь переходить ко мне на работу, я устрою это иначе».

Катценберг хотел, чтобы Pixar сделал художественный фильм, а компания Disney могла бы владеть им и заниматься его дистрибуцией.

Это предложение, хотя и было для нас удивительным, возникло не на пустом месте. Еще в первые месяцы работы Pixar мы получили заказ на создание графической системы для Disney (получившей название Computer Animation Production System, или CAPS), способной рисовать на анимационных целлулоидных заготовках (а также управлять ими). Во время создания CAPS Disney работала над производством мультфильма «Русалочка», ставшего в 1989 году настоящим хитом, запустившим вторую Золотую эру анимации вместе с такими фильмами, как «Красавица и Чудовище», «Аладдин» и «Король-Лев». Эти фильмы оказались настолько успешными, что вдохновили Disney Animation на поиск партнеров, что позволило бы увеличить количество выпускавшихся художественных лент. А поскольку наши прежние отношения со студией были довольно хорошими, они решили присмотреться к нам получше.

Возможная сделка с Disney означала, что нам придется с вниманием отнестись к условиям Катценберга – хитрого и жесткого переговорщика. Стив решил взять инициативу в свои руки. Он отказался признавать логику Джеффри, согласно которой Disney как инвестор в первый фильм Pixar получала право на наши технологии. «Вы даете нам деньги, чтобы *сделать фильм*, – сказал Стив, – а не покупаете наши секреты». Disney могла поделиться с нами своей маркетинговой и дистрибьюторской мощью, мы же предлагали – но не продавали! – свои технические инновации. Стив сделал это главным условием сделки и придерживался своей позиции его до тех пор, пока Джеффри не уступил. Когда ставки становились по-настоящему высокими, Стив переходил на совершенно новый уровень игры.

В 1991 году мы заключили договор на создание трех картин. Согласно договору, Disney предоставляла основную часть средств для финансирования производства, а затем получала права на фильмы, созданные Pixar, и занималась их дистрибуцией. Казалось, нам потребовалась целая вечность, чтобы к этому прийти. В каком-то смысле так и было. Хотя Pixar была довольно молодой компанией, я мечтал о создании фильма, анимированного с помощью компьютера, уже 20 лет. Мы вновь оказались на грани того, чтобы заниматься вещами, о которых знали крайне мало. Никто из нас раньше не делал фильмы (если говорить о фильмах продолжительностью свыше пяти минут), – а поскольку мы использовали компьютерную анимацию,

нам некого было просить о помощи. Мы понимали, что на кону стоят миллионы долларов и у нас не будет второго шанса в случае неудачи, поэтому нам нужно думать максимально быстро.

К счастью, у Джона уже была идея «Истории игрушек» – фильма о нескольких игрушках и любившем их мальчике Энди. История рассказывалась от имени самих игрушек. Сценарий несколько раз менялся, однако со временем его главным героем стала любимая игрушка Энди – ковбой по имени Вуди. Его уютному мирку угрожает конкурент, новая игрушка-космонавт по имени Базз Лайтер, которая вдруг становится главным любимчиком Энди. Джон показал идею представителям Disney, и в январе 1993 года после значительных переработок мы получили добро на написание сценария.

К этому моменту Джон уже начал собирать команду талантливых и амбициозных молодых людей. Он нанял Эндрю Стэнтона и Пита Доктера, которые проявили себя как режиссеры еще в те времена, когда мы занимались съемками рекламных роликов. Эндрю, всегда готовый до последнего защищать то, что считал для себя важным и дорогим, умел глубоко проникнуть в структуру истории; больше всего он любил разобрать историю «по косточкам», выявить самые эмоционально насыщенные ее элементы, после чего вновь воссоздать ее на их основе. Пит же был в высшей степени талантливым рисовальщиком, отлично умевшим передавать эмоции на экране. Осенью 1992 года к нам присоединился бывший коллега Джона по Disney Джо Ранфт, только что закончивший работу над «Кошмаром перед Рождеством» Тима Бартона. Джо, человек огромных размеров, обладал теплым и немного странным чувством юмора. Оно примиряло окружающих с его критическими замечаниями. Наша команда была сильной, однако довольно неопытной. Возможно, вы слышали фразу о том, что парашют лучше всего складывать перед прыжком из самолета. Мы же уже находились в свободном падении – и никто из нас никогда прежде не занимался складыванием парашюта.

В течение первого года Джон и его команда занимались созданием раскадровок. Затем они отправились в штаб-квартиру Disney, чтобы выслушать замечания Джеффри Катценберга и двух его менеджеров – Питера Шнайдера и Тома Шумахера. Джеффри принялся требовать «большого». С его точки зрения, Вуди был слишком веселым и искренним. Это не вполне соответствовало нашим представлениям о развитии сюжета, но, будучи новичками, мы приняли его совет близко к сердцу. Постепенно, в течение нескольких месяцев, персонаж Вуди – изначально задуманный как приветливый и спокойный – становился все более мрачным, злобным... и совершенно непривлекательным. Вуди был ревнив. Он выбросил Базза из окна в порыве злобы. Он пытался командовать другими игрушками и давал им унижительные клички. Короче говоря, он превратился в настоящего придурка. 19 ноября 1993 года мы отправились в Disney, чтобы продемонстрировать нового Вуди – для этого мы создали некое подобие комикса с черновой записью голосов, музыки и эскизами. Этот день навсегда запомнился Pixar как «черная пятница», поскольку представители Disney вполне разумно распорядились прекратить производство, пока не появится вменяемый сценарий.

Остановка работы изрядно нас напугала. После того как наш первый фильм внезапно оказался в полумертвом состоянии, Джон быстро призвал к работе Эндрю, Пита и Джо. В течение следующих месяцев они проводили вместе почти каждую минуту своего бодрствования, пытаясь вновь нащупать сердцевину фильма, о которой с самого начала говорил Джон (игрушечный ковбой, который хотел быть любимым). При этом они усвоили важный урок – когда дело касается повествования, доверяй собственным инстинктам.

Пока мы сражались над завершением «Истории игрушек», работа, начатая в Lucasfilm, стала постепенно оказывать свое влияние на Голливуд. В 1991 году при создании двух крупнейших блокбастеров – «Красавицы и чудовища» и «Терминатора-2» – активно использовалась технология, разработанная в Pixar, и в Голливуде обратили на нее внимание. К 1993 году, после выпуска «Парка Юрского периода», спецэффекты, созданные с помощью компьютера, уже не казались странным и необязательным экспериментом. Постепенно их стали воспринимать как

инструменты, позволяющие улучшить качество массового развлекательного контента. Цифровая революция – со всеми своими спецэффектами, чистейшим качеством звука и способностями к видеоредактированию – наконец-то завладела умами.

Как-то раз Джон описал историю Стива как классический пример путешествия героя. Изгнанный за гордыню из созданной им самой компании, он долго скитался и столкнулся в своих путешествиях с несколькими ситуациями, которые в конечном итоге изменили его к лучшему. Мне есть что рассказать о трансформации Стива и роли, которую в этом сыграла Рихард, но пока что я просто отмечу: неудачи сделали его лучше, мудрее и добрее. Конечно, мы все страдали и испытывали унижение от неудач и проблем наших первых девяти лет, однако этот путь позволил нам обрести нечто важное. Благодаря взаимной поддержке в сложные времена связь между нами стала крепче, и мы научились доверять друг другу.

Разумеется, нам всегда следовало помнить о том, что в какой-то момент Стив сделает неожиданный ход. По мере приближения к выходу «Истории игрушек», становилось ясно, что он задумал нечто грандиозное – и это было связано не с самим фильмом, хотя Стив верил, что фильм изменит всю индустрию анимации. Но пока этого не произошло, он захотел вывести нас на открытый рынок.

«Это плохая идея, – пытались убедить Стива мы с Джоном. – Давайте сначала снимем хотя бы пару фильмов и за счет этого повысим ценность компании».

Стив не согласился. «Именно сейчас – самый лучший момент», – сказал он.

Он объяснил нам свою логику. Давайте предположим, сказал он, что «История игрушек» окажется успешной. Скорее не так – давайте представим себе *большой* успех, тут же поправился он. Когда это случится, CEO Disney Майкл Айснер поймет, что своими собственными руками создал самый страшный кошмар – жизнеспособного конкурента Disney (по контракту мы должны были сделать для студии еще два фильма, после чего могли заняться своими собственными). Стив предсказал, что как только «История игрушек» выйдет на экраны, Айснер попытается изменить условия нашей сделки и удержать Рихард как партнера. При этом сценарии, пояснил Стив, у него самого появится возможность обсудить более выгодные условия. В частности, он хотел разделить с Disney выручку от продаж пополам – и, как он особо подчеркнул, это требование основано на серьезном моральном фундаменте. Однако в этом случае мы должны будем изыскать возможность найти довольно значительную сумму для финансирования половины производственных бюджетов. А для этого нам нужно стать открытой компанией.

Его логика, как часто бывало, оказалась совершенно правильной.

Вскоре мы со Стивом принялись колесить по стране в попытках подогреть интерес потенциальных инвесторов к нашему первичному публичному размещению акций. Между собой мы называли свои путешествия «шоу пони и собачки». Стив (одетый в совершенно непривычные для него костюм и галстук) убеждал инвестиционные компании в нашей состоятельности, а я создавал «профессорскую атмосферу», надев, по настоянию Стива, твидовый пиджак с заплатками на локтях. Я изображал типичного «технического гения» – хотя, честно говоря, не знаю никого из области компьютерных наук, кто одевался бы подобным образом.

В роли продавца Стив оказался на высоте. По его словам, Рихард представляла собой киностудию, у которой не было аналогов, выстроенную на основе самых передовых технологий и оригинальных сценариев. Мы могли бы стать публичной компанией через неделю после начала показа «Истории игрушек», когда уже никто не задавался вопросом, действительно ли Рихард существует в реальности. Стив был совершенно прав. После того как наш первый фильм побил кассовые рекорды и казалось, наши мечты начинают сбываться, первичное размещение принесло компании почти 140 миллионов долларов – и стало крупнейшим IPO 1995 года. Через несколько месяцев, как по команде, нам позвонил Айснер. Он сказал, что хочет заново обсудить условия сделки и сохранить нас как партнера. Он принял предложение Стива о делении

50 на 50. Я был поражен тем, как правильно Стив все рассчитал, ясно увидев будущее и четко сделав все нужные шаги.

Лично для меня этот момент представлял собой кульминацию невероятно длинной серии попыток. Я никак не мог поверить в происходящее. Я провел 20 лет, изобретая новые технологические инструменты, помогая основать компанию и упорно работая над тем, чтобы поднять ее на должную высоту. Все это служило одной главной цели – созданию фильма с помощью компьютерной анимации. И вот, наконец, мы не только сняли фильм, но и обрели благодаря Стиву крепкий финансовый фундамент! Впервые с момента основания нашей компании можно было считать наши рабочие места условно стабильными.

Я бы очень хотел навсегда законсервировать ощущения, с которыми сотрудники приходили на работу после первых дней успеха «Истории игрушек». Люди были настолько горды собой, что, казалось, все они подросли на несколько сантиметров. Мы были первыми, кому удалось сделать фильм с помощью компьютеров, и – что еще важнее – зрители оказались глубоко тронуты рассказанной нами историей! Нам предстояло немало работы: в производстве находилось еще несколько фильмов, а переговоры с Disney еще не были завершены – однако в компании царили гордость и радость. Мы смогли добиться успеха, сохранив при этом верность своим идеалам! Что могло быть лучше? Основная команда в составе Стива, Эндрю, Пита, Джо и Ли Ункриха, присоединившегося к нам в 1994 году для монтажа «Истории игрушек», тут же приступила к работе над «Приключениями Флика», нашим фильмом о мире насекомых. В воздухе витало приятное возбуждение.

Но хотя я и *чувствовал* эту эйфорию, по какой-то странной причине я не мог ее разделить с остальными.

На протяжении 20 лет моя жизнь определялась единственной целью – созданием первого фильма, основанного на компьютерной графике. После ее достижения я испытал ощущение потерянности и пустоты. Это беспокоило меня как менеджера. *Что теперь?* Вместо реализации мечты мне предстояло просто управлять компанией. Это была важная и масштабная работа, однако в ней не было ничего *особенного*. Pixar стала открытой и успешной компанией, однако меня совершенно не удовлетворяла задача, которая ограничивалась поддержанием работы на должном уровне.

Сформировать новую миссию мне неожиданно помогла серьезная проблема.

Выше я уже говорил о руководителях преуспевающих компаний, которые наделали глупостей, поскольку не уделяли некоторым вещам должного внимания. Но я обнаружил, что и сам во время работы над «Историей игрушек» полностью упустил из виду кое-что, угрожавшее смести нас с лица земли. Упустил, несмотря на *уверенность*, что обращаю на происходящее достаточно внимания.

В ходе работы над фильмом я воспринимал свою работу в основном как преодоление внутренних и внешних препятствий, способных отвлечь нас от достижения поставленной цели. Я решил, что Pixar не должна допустить тех же ошибок, которые я замечал у других компаний из Кремниевой долины. Я старался быть максимально доступным для сотрудников. Я часто заходил к ним в офисы, узнавал, над чем они работают и как обстоят у них дела. Мы с Джоном стремились услышать голос каждого и относиться ко всем сотрудникам Pixar и их работе с должным уважением. Я искренне верил, что самооценка и конструктивная критика должны иметь место на всех уровнях компании, и пытался применить этот принцип при каждом удобном случае.

Теперь же, в процессе набора команды для работы над нашим вторым фильмом «Приключения Флика», привлекая в нее людей, сыгравших важнейшую роль в эволюции «Истории игрушек», я столкнулся с неожиданностью. Менеджеры по производству признались мне, что работа над «Историей игрушек» была настоящим кошмаром. Они чувствовали, что их не ува-

жают и отодвигают в сторону, как граждан второго сорта. И хотя они были рады успехам «Истории игрушек», но довольно неохотно подписывались на работу над еще одним фильмом Pixar.

Я почувствовал, что оказался в тупике. Как же мы упустили их из виду?

Ответ, по крайней мере частично, уходил корнями в ту роль, которую играют в создании наших фильмов менеджеры по производству. Эти люди отслеживают бесконечные детали, позволяющие создать фильм вовремя и в рамках бюджета. Они ответственны за слаженную работу команды; они просматривают тысячи кадров; они оценивают, как используются ресурсы; они убеждают, уговаривают, подталкивают коллег и говорят «нет», когда это необходимо. Иными словами, они делают крайне важное дело для компании, успех которой основан на соблюдении сроков и рамок бюджета: они управляют людьми и защищают весь процесс от непредвиденных обстоятельств.

Если бы мне потребовалось назвать единственную вещь, которой мы гордились в Pixar, я бы сказал, что это равноправные взаимоотношения художников и технического персонала. Я предполагал, что такое же уважение было у них и к сотрудникам, занятым управлением производством. Но я ошибался. После разговоров с первыми я понял, что они *действительно считали* менеджеров по производству людьми второго сорта, которые препятствуют, а не помогают кинопроизводству из-за своего чрезмерного контроля и микроменеджмента. Менеджеры по производству, сказали мне мои собеседники, казались им «песком в коробке передач».

И это суждение застало меня врасплох – ведь моя дверь всегда была открыта для всех! Казалось, такая политика гарантирует, что я буду держать руку на пульсе по крайней мере когда дело касается столь значительных проблем. Но за те пять лет, что мы работали над «Историей игрушек», ни один менеджер по производству не зашел ко мне, чтобы выразить свое разочарование или высказать свои предложения. Почему так произошло? Я решил копнуть глубже.

Только начав работать над «Историей игрушек» и мало что зная тогда о техническом процессе, мы попросили опытных менеджеров по производству из Лос-Анджелеса помочь нам с его организацией. Эти люди чувствовали себя «временщиками» и были уверены, что жалобы с их стороны неуместны. В их мире – мире обычных голливудских проектов – фрилансеры собирались вместе, создавали фильм, работая бок о бок в течение нескольких месяцев, а затем шли каждый своей дорогой. Жалобы могли лишит человека работы в будущем, поэтому они держали рот на замке и представили свои возражения только после того, как им предложили постоянно работать на Pixar.

Несмотря на все свое разочарование, менеджеры по производству чувствовали, что творят историю, и считали Джона настоящим лидером. «История игрушек» казалась им интересным проектом. И плюсы настолько перевешивали минусы, что они были готовы смириться с некоторыми, на их взгляд, возмутительными моментами. Для меня стало настоящим открытием, что благодушная атмосфера скрывала подводные камни. Я также понял, что если оставлять подобные вещи без внимания, они постепенно разрастутся, как метастазы, и в конечном счете погубят Pixar.

Я сделал для себя невероятно важное открытие. До меня дошло, что иметь представление о проблемах – это не то же самое, что их *видеть*. Именно эта история натолкнула меня на обретение нового смысла в, казалось бы, давно знакомых вещах.

И хотя я догадывался, *почему* мы не смогли вовремя выявить эту проблему, я не до конца понимал, *что именно* так расстраивало людей. Чтобы разобраться с этим, я пошел по офисам. Разговоры я вел намеренно расплывчато. Я не просил представить мне список конкретных жалоб, однако постепенно, разговор за разговором, начал понимать, как мы оказались в нынешней ситуации.

Для всех было важно успешно запустить «Историю игрушек». А поскольку создание фильма – это невероятно сложный процесс, руководители производственного подразделения Pixar находились под огромным прессом и считали для себя необходимым контролировать

абсолютно все – не только бюджеты и графики, но и поток информации. Они были уверены, что если сотрудники начнут проявлять самостоятельность, то процесс быстро выйдет из-под контроля. Все участники проекта с самого начала получили ясный сигнал: если вам есть что сказать, вы должны донести это через непосредственного начальника. К примеру, если аниматор хотел поговорить со специалистом по моделированию, ему приходилось пользоваться «надлежащими каналами». Технический персонал такой подход изрядно раздражал. Я назвал его про себя «микроменеджментом с добрыми намерениями».

Поскольку в процесс создания фильма вовлечены сотни людей, вертикаль власти имеет большое значение. Однако в данном случае мы допустили ошибку, спутав коммуникационную структуру с организационной. Разумеется, у аниматора должно было быть право разговаривать со специалистом по моделированию напрямую, без предварительного согласования с менеджером. Поэтому мы собрали всю компанию и объявили: с этого момента любой сотрудник имеет право на рабочий контакт со своим коллегой на любом уровне, в любое время, не боясь выговора. Коммуникации больше не должны проходить согласования по иерархической цепочке. Ситуация, при которой люди общаются друг с другом напрямую, а потом сообщают менеджеру о результатах разговора, куда более эффективна, чем все попытки удостовериться, что все происходит в «правильном» порядке и через «надлежащие» каналы.

Улучшения не происходят моментально. Однако к моменту завершения «Приключений Флика» менеджеры по производству уже воспринимались не как препятствие для творческого процесса, а как равные – граждане первого сорта. Мы стали мудрее.

Это само по себе было успехом, но вместе с ним мы получили еще одно дополнительное и неожиданное преимущество – люди стали размышлять о возникающих проблемах и способах противодействовать им. Мы поняли, что наша задача состоит не только в создании студии, делающей хитовые фильмы, но и в развитии креативной культуры, способной постоянно ставить перед нами новые вопросы. К примеру, сделав правильный шаг к успеху, до конца ли мы понимали, в чем этот шаг состоит? Могли бы мы повторить его на своих следующих проектах? Не менее важным было понять, к чему приведет масштабирование успеха. Как много серьезных и потенциально разрушительных проблем таилось вне поля нашего зрения и угрожало уничтожить нас? Что следовало сделать, чтобы вывести их на свет? В какой степени наш успех был связан с простым везением? Что произойдет с эго каждого из нас, если мы будем преуспевать и дальше? Разовьется ли оно настолько, что начнет вредить нам, и как можно этому противостоять? В чем состоит разница между успешным предприятием и борющимся за выживание стартапом, когда речь идет о найме сотрудников?

В свое время я был увлечен наукой, поскольку мне всегда был интересен процесс поиска смысла. Аспекты взаимодействия людей между собой значительно более сложны, чем теория относительности или теория струн – и именно поэтому настолько интересны. Размышления на данную тему заставляли меня постоянно сомневаться в своих предположениях. Чем больше фильмов мы создавали, тем больше я сознавал, что ошибался в некоторых своих выводах относительно причин успешности Pixar. Однако я усвоил одну простую вещь. Выстраивание устойчивой креативной культуры – в которой не только говорят о честности, совершенстве, коммуникации, оригинальности и самооценке, но и демонстрируют реальную *приверженность* им, даже в ущерб собственному комфорту, – это не разовая задача, а постоянная, каждодневная работа. И именно этой работой я и хотел отныне заниматься.

Я понимал, что мы должны содействовать развитию культуры, помогавшей нам четко видеть свои цели. При этом нам следовало признать, что время от времени нам придется иметь дело с явлениями, которых мы даже не видим. Я надеялся сделать нашу культуру настолько сильной, чтобы она сохранилась даже после того, как основатели Pixar отойдут от дел. Это позволило бы компании не только создавать новые оригинальные фильмы, приносящие деньги, но и вносить позитивный вклад в окружающий мир. Это звучит несколько высокопарно, однако

с самого начала мы представляли себе будущее именно так. Нам повезло – мы сумели привлечь к работе замечательных сотрудников, не только понимающих ценность прогресса, риска и неизвестности, но и готовых переосмыслить то, что они делают. Но как заставить этих людей полностью раскрыть свои таланты, сделать их счастливыми и не позволить неминуемым сложностям, сопутствующим любому коллективному действию, помешать нашим благим намерениям? Решению этой задачи я и посвятил себя – и именно стремление справиться с ней придает мне сил и по сей день.

Глава 4

Формирование лица Pixar

Работа над «Историей игрушек» помогла нам сформировать два основополагающих принципа творчества. Они стали своего рода мантрами, которые мы раз за разом повторяли на наших собраниях. Мы верили, что именно они вели нас через все препятствия при работе над «Историей игрушек» и на ранних этапах работы над «Приключениями Флика», и поэтому всегда находили в них утешение.

Первый принцип звучал так: «История – это король». Мы имели в виду, что не позволим ничему – ни технологиям, ни мерчандайзингу – встать над сюжетом. Мы гордились тем, что признавали многие критики: именно сюжет «Истории игрушек», а не магия компьютерных умельцев, позволивших перенести эту историю на экран, заставила их *чувствовать*. Мы верили, что успех – это прямое следствие нашего стремления ставить историю во главу угла.

Еще один принцип нашей работы формулировался словами: «Доверяй процессу». Он нравился нам своей обнадеживающей силой – несмотря на то что в любом сложном креативном начинании неминуемы сложности и ошибки, смело верьте в то, что «процесс» позволит вам все преодолеть. В каком-то смысле этот принцип был похож на любой оптимистичный афоризм (типа «Не сдавайся, детка!»²). Но наш процесс сильно отличался от происходившего в других киностудиях, и нам казалось, что это принцип обладает настоящей силой. В Pixar у художников было достаточно пространства для маневра, а у режиссеров – достаточно контроля. В нашей компании верили в способность людей самостоятельно решать проблемы. Я всегда настороженно относился к максимам и правилам, поскольку они слишком часто оказываются пустыми банальностями и препятствуют полету мысли, однако эти два принципа действительно помогали нам в работе.

И это было хорошо, поскольку совсем скоро нам предстояло сконцентрировать все имеющиеся силы.

В 1997 году руководители Disney обратились к нам с просьбой: не могли бы мы сделать «Историю игрушек 2» в форме видеорелиза, то есть фильма, который сразу поступает в магазины без показа в кинотеатрах? На тот момент предложение Disney показалось нам вполне здравым. За всю свою историю студия лишь однажды выпустила сиквел своего мультфильма в кинотеатры (фильм «Спасатели в Австралии» в 1990 году), и он оказался провальным. В последующие годы рынок видеорелизов стал постепенно развиваться, поэтому, когда Disney предложила сделать «Историю игрушек 2» только на видео – иными словами, запустить в продажу нишевой продукт с меньшими художественными требованиями – мы ответили согласием. И хотя качество большинства сиквелов, сделанных для видеорынка, вызывало сомнения, нам казалось, что мы способны на большее.

Довольно быстро мы поняли, что совершили ужасную ошибку. Этот проект практически полностью противоречил всем нашим принципам. Мы просто не умели работать спустя рукава. В теории мы не имели ничего против модели выпуска фильмов сразу на видео – Disney занималась этим и зарабатывала кучу денег. Другое дело, что мы никак не могли понять, как работать в этих условиях, не жертвуя качеством. Более того, вскоре стало ясно, что снижение планки для выпуска видеорелиза оказало негативное влияние на нашу внутреннюю культуру. Фактически мы создали команду А («Приключения Флика») и команду Б («История игрушек 2»). Команда, призванная работать над «Историей игрушек 2», была совершенно не заинтересована в создании второсортного продукта, и об этом мне прямо говорило немало сотрудни-

² http://ru.wikipedia.org/wiki/Hang_in_there_Baby.

ков, приходивших в мой кабинет. И я посчитал бы глупым и дальше игнорировать наши подлинные ценности.

Через несколько месяцев после начала работы над проектом мы пригласили руководителей Disney на встречу и попытались убедить их в том, что в нашем случае модель видеорелизов не сработает. Pixar просто для этого не подходила. Мы предложили сменить курс и выпустить «Историю игрушек 2» как полноценный фильм для кинотеатров. К нашему удивлению, представители Disney с готовностью согласились. Внезапно мы оказались в ситуации, когда нужно делать одновременно два хороших фильма – иными словами, объем работы удвоился. Это немного пугало, но, с другой стороны, мы были рады, что не изменили своим основным ценностям. Я был горд тем, что мы решили настоять на высоком качестве, и верил, что именно такие решения смогут обеспечить нам успех в будущем.

Однако производство «Истории игрушек 2» серьезно пострадало от целого ряда ошибочных предположений с нашей стороны. Мы говорили себе, что поскольку это «всего лишь» сиквел, то работа над ним не будет столь же сложной, как над первым фильмом. Пока творческая команда, ранее работавшая над «Историей игрушек», сконцентрировала свои усилия на «Приключениях Флика», мы нашли для работы над «Историей игрушек 2» двух опытных аниматоров (никогда прежде не занимавшихся режиссурой). Нам показалось, что даже неопытная команда – при поддержке со стороны опытной – сможет повторить успех нашего первого фильма. Тем более что основные сюжетные линии «Истории игрушек 2» уже были придуманы Джоном Лассетером и командой, работавшей над первым фильмом. В новом сюжете Вуди по ошибке продан на распродаже коллекционеру игрушек, который (для сохранения ценности своей коллекции) запер их в шкафу, никогда с ними не играл и планировал перепродать музею игрушек в Японии. Образ персонажей был полностью сформирован, техническая команда имела необходимый опыт и сноровку, а мы как компания отлично разбирались в процессе кинопроизводства. Нам казалось, что на руках у нас все козыри.

Но мы ошибались.

Через год после начала производства я начал замечать признаки проблемы. Для начала режиссеры постоянно требовали у Джона уделить им время и дать доступ к тому или иному ресурсу. Это меня встревожило – режиссерам «Истории игрушек 2», явно не хватало уверенности в собственных силах, и они не особенно хорошо ладили между собой как команда.

Кроме того, проблема четко проступала в роликах. Режиссеры Pixar собираются каждые несколько месяцев, чтобы показать «ролики» своих фильмов – соединенные между собой рисунки, сопровождающиеся временными музыкой и озвучкой. Первые ролики дают довольно грубое представление о конечном продукте; они всегда ущербны, независимо от того, насколько хороша делающая их команда. Однако презентация роликов – единственный способ понять, что именно нуждается в улучшении. Судить о работе команды по первым роликам нельзя, однако все надеются, что со временем они станут лучше. В данном случае ролики лучше не становились – и через несколько месяцев они оставались посредственными. Встретившись, мы поделились своими сомнениями с Джоном и первой командой «Истории игрушек». Те посоветовали нам выждать и довериться процессу, как гласил наш основной принцип.

После выхода «Приключений Флика» на экраны в День благодарения 1998 года у Джона нашлось время сесть и внимательно изучить то, что сделали к этому моменту режиссеры «Истории игрушек 2». Через пару часов в просмотровом зале он направился прямо ко мне в офис, где плотно закрыл за собой дверь. Затем произнес только одно слово: «Беда!» История была полая, предсказуемая и лишенная напряжения, а юмор – слишком плоским. Ранее в разговоре с представителями Disney мы настояли на изменении концепции и отказались от идеи создания второсортного продукта. Теперь же резонно возникал вопрос: а не делаем ли мы именно такой второсортный продукт? Было понятно, что с фильмом в нынешнем виде невозможно двигаться дальше. Это был полноценный кризис.

Вскоре нам пришлось вновь встретиться с руководителями Disney на заранее запланированной встрече, где мы должны были рассказать о текущем положении дел с «Историей игрушек 2». В декабре Эндрю (часто выступавший правой рукой Джона) повез нашу неудачную версию фильма в Бербанк. Группа руководителей собралась в одном из просмотровых залов, погас свет, и Эндрю принялся ждать окончания фильма, стиснув зубы от напряжения. Как только зажегся свет, он тут же выскочил вперед.

«Мы знаем, что фильму нужны значительные изменения, – произнес он. – И сейчас мы находимся в процессе их уточнения».

К его немалому удивлению, руководители Disney отнеслись к фильму довольно спокойно – они считали его достаточно хорошим, а кроме того, на переделку уже не было времени. *Это всего лишь сиквел.* Вежливо, но твердо Эндрю возразил: «Мы все равно его переделаем».

Джон предложил сотрудникам Pixar хорошенько отдохнуть на рождественских праздниках, а со 2 января приняться за переделку. Собравшись вместе, мы решили максимально быстро сообщить компании, что для ремонта этого корабля нам потребуется свистать всех наверх.

Но перед этим мы должны были принять сложное решение. Впервые за всю свою карьеру мне предстояло объявить режиссерам фильма, что мы заменяем их другими. Ни Джону, ни мне не нравилась перспектива их отстранения от работы и перекладывания ответственности за дальнейшую судьбу «Истории игрушек 2» на плечи Джона. Но это было необходимо. Мы просто не могли позволить себе сначала убедить Disney в том, что фильм должен выйти на экраны кинотеатров, а затем сделать продукт недостойного качества.

Режиссеры были потрясены, впрочем, как и мы сами. В каком-то смысле мы их подставили, поручив им дело, к которому они не были готовы. Наша роль в этом кризисе требовала некоторого самоанализа. Что мы упустили из виду? Что заставило нас сделать ошибочные предположения? Что не позволило нам вмешаться, когда у нас уже появились свидетельства проблемы? Впервые за свою историю мы наделили людей полномочиями, а теперь вынуждены их отозвать. Я хотел понять, почему так произошло. Пока я размышлял над всеми этими вопросами, на нас давили сроки – останавливаться было нельзя. На создание фильма отводилось девять месяцев – этого времени явно недостаточно даже для самой опытной команды. Однако мы преисполнились решимости. Мы просто не могли представить себе, что не сделаем того, на что способны.

Наша первая задача состояла в корректировке сюжета. Его переработку поручили группе, которая естественным образом сложилась во время работы над «Историей игрушек». Члены этой группы, которую мы в определенный момент начали называть Braintrust, специализировались на приведении в порядок неудачных сцен фильмов. В следующей главе я подробнее расскажу об инструменте Braintrust и принципах его работы. Сейчас же отмечу, что самой важной характеристикой этого инструмента являлся анализ эмоционального ритма фильма. При этом никому из участников не позволялось становиться в оборонительную позицию или слишком ярко выражать эмоции. Конечно, мы не предполагали ставить эту группу на нынешний фильм. Однако группа Braintrust оказала огромную помощь всей компании. На тот момент группа состояла всего из пяти человек – Джона, Эндрю Стэнтон, Пита Доктера, Джо Ранфта и Ли Ункриха, виртуозного монтажера из небольшого городка в штате Огайо. Ли присоединился к нам в 1994 году и быстро выделился благодаря своему идеальному ощущению времени. Теперь Джон предложил ему стать одним из режиссеров «Истории игрушек 2». Следующие девять месяцев пришлось выдерживать самый изнурительный производственный график, который у нас когда-либо был – я бы даже сказал, что мы все попали в тигель, в котором начало выплавляться подлинное лицо Pixar.

После того как Джон со своей командой принялся за работу, я начал серьезно размышлять о суровой реальности, с которой мы столкнулись. По сути, мы просили наших коллег

создать кинематографический эквивалент для операции по пересадке сердца. До того момента, как «История игрушек 2» должна была оказаться в кинотеатрах, у нас оставалось меньше года. Решение этой задачи требовало от нас работы на пределе возможностей, и я не сомневался, что за это придется заплатить свою цену. Однако я также верил, что альтернатива – примирение с посредственным результатом – приведет к еще более разрушительным последствиям.

Фундаментальная проблема фильма состояла в том, что сага о спасении игрушек казалась слишком предсказуемой и не особенно захватывающей. История, происходившая через три года после событий в «Истории игрушек», строилась вокруг того, захочет ли Вуди избавиться от комфортного (но при этом изолированного) существования «объекта коллекционирования», к которому его принуждал коллекционер по имени Эл. Захочет ли он сражаться за шанс вернуться домой к своему изначальному хозяину Энди? Для того чтобы фильм «выстрелил», зрителям нужно было поверить, что выбор Вуди реален: он может либо вернуться в мир, где Энди когда-нибудь вырастет и перестанет обращать на него внимание, либо остаться в безопасном месте, где никто не будет его любить. Однако зрители, знавшие, что фильм сделан Pixar и Disney, могли предположить, что конец будет счастливым – Вуди решит вернуться домой и воссоединиться с Энди. Для успеха фильма было нужно, чтобы зрители поверили, что Вуди столкнулся с подлинной дилеммой, важной и для них самих. Иными словами, нам была необходима драма.

Фильм начинался со сцены, в которой Вуди собирается отправиться с Энди в ковбойский лагерь, но у него ломается рука, и Энди приходится оставить его дома (а мать Энди убирает его на полку). И здесь Braintrust сделала первое из двух ключевых изменений. Участники собрания добавили персонажа – пингвина Хрипуна, поведавшего Вуди, что сам он уже лежит на этой же полке уже несколько месяцев из-за сломанной пицалки. Хрипун первым озвучивает идею о том, что вне зависимости от того, насколько ребенок любит игрушку, сломавшись, она сразу оказывается брошенной и прячется подальше – может быть, и к лучшему. Иными словами, именно Хрипун задает эмоциональный тон сюжета.

Второе значительное нововведение Braintrust было направлено на усиление истории Джесси, девушки-ковбоя, которая любила свою хозяйку так же, как Вуди любил Энди, но была брошена после того, как та переросла свои игрушки. Сообщение Джесси, адресованное Вуди, превратилось в еще одну сцену фильма, сопровождающуюся песней Сары Маклафлин «Когда она меня любила». Джесси также пыталась внушить ему, что вне зависимости от силы любви Вуди, его хозяин рано или поздно откажется от своих детских привязанностей. Джесси еще раз затрагивает тему, на которую говорил Хрипун, а ее довольно откровенные диалоги с Вуди позволили этой теме – прежде неявной – обсуждаться открыто.

После введения персонажей Хрипуна и Джесси выбор Вуди стал еще более сложным – остаться с любимым человеком, зная, что со временем тот его отбросит за ненужностью, или же предпочесть мир, где о нем будут заботиться, но без любви, ради которой он был создан. Этот выбор вполне реалистичен. По сути, творческая команда сформулировала для всех нас вопрос: «Хотели бы *лично вы* жить вечно, но без любви?» И если этот вопрос, заданный в мультфильме, заставляет вас почувствовать муки выбора, то вы смотрите хорошее кино.

И хотя Вуди в конечном итоге предпочтет остаться с Энди, он понимает, что этот выбор гарантирует ему печаль в будущем. «Я не могу остановить Энди и не дать ему вырасти, – говорит он Старателю, еще одному герою фильма. – Но я бы все равно не поменял это на весь мир».

После того как история «обросла» новым смыслом, вся компания собралась однажды утром в гостиной приобретенного нами здания, находившегося через улицу от нашего изначального офиса в Пойнт-Ричмонд. Здание, купленное вследствие активного роста компании, носило название «Фрогтаун» («Лягушачий город»), потому что когда-то на его месте было болото. В назначенное время Джон вышел на середину комнаты и поделился с коллегами

новой, более эмоциональной и драматичной сюжетной линией «Истории игрушек 2». После того как он закончил читать, раздались аплодисменты. В ходе другой, более камерной встречи с командой «Истории игрушек 2» Стив Джобс полностью одобрил наши действия. «Люди из Disney не верят, что мы можем это сделать, – сказал он. – Давайте-ка покажем им всю их неправоту».

А затем началась тяжелая работа.

В течение следующих месяцев наши сотрудники почти не видели свои семьи. Мы работали до позднего вечера, по семь дней в неделю. Несмотря на два успешных фильма, мы понимали, что нам все еще нужно доказывать состоятельность себя как студии, и каждый отдавал ей столько, сколько мог. И хотя нам предстояло работать еще несколько месяцев, у людей начались проблемы от усталости.

Одним июньским утром переутомившийся художник ехал на работу. На заднем сиденье машины находился его ребенок, которого нужно было отвезти в ясли перед началом рабочего дня. Через несколько часов работы жена (также сотрудница в Pixar) случайно спросила его, как все прошло в яслях с утра – и только тогда он понял, что оставил ребенка в машине на солнцепеке на парковке Pixar! Родители выскочили на улицу, нашли ребенка в бессознательном состоянии и тут же начали лить на него холодную воду. К счастью, все обошлось, однако острота этого момента – того, что могло бы случиться – оставила в моей памяти глубокий отпечаток. Я не мог позволить людям перерабатывать до изнеможения, даже если они сами этого хотели. Конечно, я знал, что наш путь будет непростым, но теперь должен был признать, что мы просто начинаем распадаться на части. Ко времени завершения фильма треть персонала вполне могла впасть в хронический стресс.

В конечном итоге мы уложились в срок и выпустили наш третий хитовый фильм. Критики отметили, что «История игрушек 2» – один из немногих сиквелов, оказавшихся лучше оригинала, а общие кассовые сборы составили 500 миллионов долларов. Мы все вымотались до невозможности, однако, несмотря на усталость, чувствовали, что сделали нечто важное, способное определить суть Pixar на многие годы вперед. «Мы сделали то, что, по мнению окружающих, сделать было невозможно, – говорит Ли Ункрих. – И мы сделали это фантастически хорошо. И это стало тем топливом, которое поддержало в нас огонь».

Ситуация с «Историей игрушек 2» преподнесла нам целый ряд уроков, жизненно необходимых для эволюции Pixar. Стоит помнить, что суть сюжета – дилемма Вуди относительно того, остаться или уйти – была той же самой и до того, как за работу принялась Braintrust. Одна версия рассказа не сработала, а другая запала в душу. Почему? Дело в том, что талантливые рассказчики нашли способ заставить зрителей сопереживать героям. Эволюция этой истории со всей очевидностью продемонстрировала мне горькую истину: если хорошую идею дать посредственной команде, она ее испортит. Если же посредственную идею дать отличной команде, она либо вытянет ее, либо выбросит и придумает что-нибудь получше.

Вывод из всего случившегося стоит повторить еще раз. Правильный подбор команды – это необходимое изначальное условие для достижения нужного результата. Легко сказать, что нужны талантливые люди (это действительно так), но самое главное – способ взаимодействия этих людей между собой. Даже самые толковые профи, не соответствующие друг другу, образуют в итоге неэффективную команду. А это значит, что лучше сосредоточиться на работе команды в целом, а не на талантах отдельных ее участников. Хорошая команда состоит из людей, дополняющих друг друга. Это очень важный принцип, который может показаться очевидным, но который – как показывает мой опыт – далеко не всегда соблюдается на практике. Объединение правильных людей и формирование правильной «химии» отношений важнее любой правильной идеи.

Я размышлял над этим вопросом много лет. Как-то раз я обедал с президентом другой киностудии, который сказал мне, что основная проблема в его работе состоит не в поиске хоро-

ших людей, а в поиске подходящих идей. Я помню, как меня удивили его слова – они казались мне полностью неверными, отчасти потому, что я (в процессе работы над «Историей игрушек 2») пришел к совершенно иному выводу. Я решил проверить, насколько распространено это убеждение, казавшееся мне совершенно ошибочным. В следующие два года во время каждого своего публичного выступления я задавал слушателям вопрос: «Что ценнее – хорошие идеи или хорошие люди?» И, вне зависимости от того, общался ли я со зрелыми руководителями бизнеса или студентами, директорами учебных заведений или художниками, аудитория каждый раз делилась примерно напололам. Статистики подтвердят вам, что даже такое почти идеальное распределение совершенно не значит, что половина знает правильный ответ – на самом деле аудитория гадала и выбирает случайным образом, как будто бросая монетку.

За все годы лишь один человек в аудитории указал мне на ложность подобной дихотомии. Для меня ответ был очевидным: идеи исходят от людей, поэтому люди важнее идей.

Почему же это так неочевидно для множества менеджеров? Дело в том, что многие из нас думают об идеях как о чем-то исключительном, плавающем в эфире, полностью сформированном и никак не зависящем от грешных земных дел. Однако идеи не рождаются сами по себе. Они формируются в результате десятков тысяч решений, часто принимаемых десятками людей. В каждом фильме Pixar каждая строчка диалогов, каждый луч света и участок тени, каждый звуковой эффект появляется не просто как отдельный штрих, а как часть целого. Если вы сделали все правильно, зрители, выходя из кинотеатра, скажут: «Какая же это отличная идея – фильм о говорящих игрушках!» Однако фильм – это не одна идея, а множество, и за всеми ними стоят люди. Это справедливо для всех продуктов. К примеру, iPhone представляет собой не сингулярную идею – этот продукт основан на массе потрясающих идей в области программ и оборудования. Однако мы слишком часто отождествляем идею с одним-единственным объектом, воспринимая его как остров в океане рутины.

Повторю еще раз. Крайне важно сфокусироваться на людях – их рабочих привычках, талантах и ценностях. Это главное условие работы любого творческого коллектива. И после выпуска «Истории игрушек 2» я осознал это сильнее, чем когда-либо ранее. А эта ясность, в свою очередь, подвигла меня совершить кое-какие изменения. Оглядываясь вокруг, я понял, что у компании крайне мало традиций, ставящих во главу угла человека. К примеру, у нас, как и у любой другой киностудии, имелся департамент развития, работа которого состояла в поиске и анализе идей для превращения их в фильмы. Теперь я убедился, что в существовании такого подразделения нет никакого смысла. Поэтому мы поменяли круг обязанностей департамента развития – теперь они состояли не в работе со сценариями, а в найме действительно творческих людей, создании для них условий, распределении их по проектам, соответствующим их уровню, и контроле их взаимодействия друг с другом. Мы по сей день продолжаем корректировать и модифицировать эту модель, однако ее основная цель остается неизменной – найдите, раскройте потенциал и поддерживайте хороших людей, – а уж они, в свою очередь, найдут, разовьют и реализуют хорошие идеи.

Мои новые размышления касались и исторической работы Деминга в Японии. Хотя Pixar и не использует традиционные сборочные линии (с конвейерными лентами, соединяющими рабочие станции), процесс создания фильма следует определенному порядку, при котором каждая команда передает продукт или идею следующей и т. д. Я верил, что для обеспечения надлежащего качества член любой команды, выявивший проблему, должен, фигурально выражаясь, иметь возможность потянуть за шнур и остановить конвейер. Для создания культуры, в которой это становится возможным, вам нужно нечто большее, чем шнур в пределах досягаемости. Необходимо продемонстрировать сотрудникам свою искреннюю веру в то, что эффективность – это цель, а качество – основная задача, и следовать этому на практике. Все чаще и чаще я убеждался, что, ставя людей во главу угла – не на словах, а на деле – мы обретаем возможность защитить свою культуру.

В каком-то смысле создание «Истории игрушек 2» стало для нас звонком будильника. С этого момента потребности фильма никогда не превышали для нас потребностей сотрудников. Нам нужно было сделать еще больше для того, чтобы они оставались работоспособными и здоровыми. Завершив фильм, мы тут же сели думать о том, как помочь своим перенапрягшимся работникам. Мы создали несколько стратегий, позволявших предотвратить в будущем давление, связанное со сроками и способное навредить нашим людям. Эти стратегии не ограничивались эргономичной конструкцией рабочих мест, занятиями йогой и физиотерапией. Несмотря на безмерную гордость нашими результатами, я поклялся, что мы никогда больше не будем делать фильмы таким образом. Моя ответственность как руководителя состояла в том, чтобы удержать наших людей от желания достичь совершенства любой ценой.

На практике все выглядело несколько сложнее, чем может показаться. Сотрудники Pixar гордятся своей общей работой. Это амбициозные люди, желающие сделать все, что в их силах, а затем – еще немного больше. Мы же как руководители хотим, чтобы новые продукты были лучше прежних, но в то же время соответствовали требованиям бюджета и графиков. Менеджеры вдохновляют своих людей на успех, и именно успеха мы от них ждем. Однако когда мощные силы, создающие эту позитивную динамику, меняют свой знак, им сложно противостоять. Это – очень тонкая линия. При работе над любым фильмом неминуемо возникают периоды кризиса и стрессов. Если они не затягиваются надолго, то могут быть даже на пользу. Но амбиции как менеджеров, так и их команд способны усиливать друг друга и превращаться в нездоровые. Руководитель отвечает за то, чтобы увидеть этот процесс и направить его в нужное русло, а не пытаться выжать из ситуации все, что только возможно.

Если мы решаем пускаться в дальний путь, нам следует заботиться о себе, поддерживать здоровые привычки и поощрять наших сотрудников к ведению нормального образа жизни за пределами работы. Более того, у людей с возрастом происходят изменения в семейном положении. А это предполагает, что мы должны создать культуру, в которой отпуск по уходу за ребенком не становится препятствием для развития карьеры. С одной стороны, в этом нет ничего революционного, но с другой, сотрудники огромного количества компаний знают, что за такой отпуск приходится платить свою цену. Им постоянно говорят, что по-настоящему преданный сотрудник *хочет* быть на работе. В Pixar это не так.

Поддержка сотрудников означает, что вы поощряете гармонию в их жизни не только с помощью призывов: «Будьте гармоничны!», но и упрощая для них возможность создания этой гармонии (наличие бассейна, волейбольной площадки и футбольного поля около офиса четко говорит нашим работникам о том, что мы ценим их физическое развитие и жизнь за пределами рабочего стола). Однако грамотное руководство также предполагает пристальное внимание к постоянно меняющейся динамике работы. К примеру, когда наши самые молодые сотрудники, не имеющие собственных семей, работают дольше сотрудников, у которых есть дети, то глупо сравнивать результаты их работы, не принимая во внимание контекст. И я имею в виду не только их здоровье; я говорю об их долгосрочной производительности и счастье. Инвестиции в подобные вещи обязательно приведут к хорошим дивидендам в будущем.

Мне известна одна компания в Лос-Анджелесе, работающая в области игрового бизнеса, руководители которой заявили о «повышении оборачиваемости» сотрудников до 15 процентов в год. Логика компании состояла в том, что максимальная производительность возникает в тот момент, когда вы нанимаете толковых и голодных ребят, только-только закончивших школу, и выжимаете из них все силы. Трения в подобной ситуации неминуемы, однако та компания считала их вполне нормальными, поскольку всегда ставила свои потребности выше потребностей отдельного сотрудника. Работает ли такой подход? Наверняка, но лишь до определенного предела. Если вам интересно мое мнение, то подобный образ мышления не просто неверен, но еще и аморален. В годы работы в Pixar я всегда говорил о том, что компания должна обладать достаточной гибкостью, чтобы стремиться к гармонии в жизни всех своих сотрудников

и поддерживать ее. И хотя мы все верили в этот принцип и воплощали его в жизнь, «История игрушек 2» позволила мне увидеть, как легко пренебрегаешь принципами, когда внезапно оказываешься под давлением.

Я начал эту главу упоминанием двух фраз, которые, по моему убеждению, одновременно помогали нам и вводили в заблуждение в первые дни существования Pixar. После успеха «Истории игрушек», мы считали, что фразы «История – это король» и «Доверяй процессу!» представляют собой те основополагающие принципы, которые позволяют нам продвинуться вперед и сохранить темп – иными словами, что эти фразы сами по себе обладают силой, помогающей нам лучше делать свою работу. Стоит отметить, что так думают не только люди из Pixar. Попробуйте сказать представителю творческой сферы, что «История – это король», – и он тут же начнет энергично кивать головой. Разумеется, ведь это звучит так правдоподобно! Каждый знает, насколько важен для любого фильма хорошо скроенный, захватывающий сюжет.

Мы полагали, что фраза «История – это король» позволяет нам отличаться от остальных не только потому, что мы так говорим, но и потому, что ведем себя соответствующим образом. Однако чем больше я общался с представителями других студий, тем сильнее понимал, что практически *все* повторяют разные вариации одной и той же мантры – вне зависимости от того, делают ли они нечто гениальное или полное дерьмо, *все* говорили, что самое важное – это история. Для меня это послужило напоминанием о том, что звучит очевидным, но таковым не является – само по себе совпадение лозунгов ничего не значит. Вы должны не только думать, но и действовать определенным образом. Повторение фразы «История – это король» ничуть не помогло неопытным режиссерам Pixar при работе над «Историей игрушек 2». Этот направляющий принцип, который было легко заявить и легко повторять, не спас нас, когда все пошло не так. Фактически он дал нам лишь обманчивую надежду на то, что все будет в порядке.

Аналогичным образом мы «доверяли процессу», но и процесс не вытащил «Историю игрушек 2». Принцип «Доверяй процессу» превратился в «Предполагай, что процесс сам исправит за нас все проблемы». Заодно мы убедили себя в том, что он является нашим единственным помощником, и это в конечном итоге сделало нас пассивными. Хуже того – это заставило нас пренебречь некоторыми важными деталями.

Как только всплыли очевидные ошибки, я принялся говорить сотрудникам, что в этой фразе нет никакого смысла. Я утверждал, что она отвлекает нас от работы над проблемами. Я сказал им, что мы должны верить в *людей*, а не в процессы. Мы сделали ошибку, забыв, что у «процесса» нет ни повестки дня, ни вкуса. Это всего лишь инструмент или общая канва. Нам нужно взять на себя больше ответственности за собственную работу, самодисциплину и достижение поставленных целей.

Представьте себе старый, тяжелый чемодан, потертые ручки которого держатся на нескольких нитках. Ручки – это фразы типа: «Доверяй процессу» или «История – это король», содержательные утверждения, которые, на первый взгляд, таят в себе мудрость. Чемодан олицетворяет все, что привело к формулированию этих фраз – опыт и истину, выстраданную в результате борьбы за существование. Мы слишком часто хватаемся за ручку и, сами того не замечая, уходим прочь без чемодана. Более того, мы даже не думаем о нем. Ведь нести просто ручку всегда удобнее, чем ручку с прицепленным к ней тяжелым чемоданом.

Прочитав про «проблему чемодана и ручки», вы сразу же начнете видеть ее повсюду. Люди постоянно ведутся на слова и истории, которые заменяют собой реальное действие и его смысл. Работники мира рекламы специально ищут слова, подразумевающие ценность продукта, и используют их в качестве замены самой этой ценности. Компании постоянно рассказывают нам о своей приверженности совершенству, подразумевая, что именно за счет нее они делают лучшие на рынке продукты. Такие слова, как *качество* и *совершенство* употребляются настолько часто, что почти потеряли смысл. Менеджеры перерывают книги и журналы в поисках смысла, однако чаще всего ограничиваются заучиванием новой терминологии, предпола-

гая, что использование новых слов каким-то образом поможет им приблизиться к достижению заветных целей. Когда кому-то удастся найти цепляющую фразу, она становится мемом и тут же отправляется в путешествие, постепенно ведущее к потере исходного значения.

Слово *совершенство* нельзя употреблять всуе. Его нужно *заслужить*. Эти слова должны говорить о нас другие, а мы не вправе просто так использовать их в рассказе о себе. Настоящие лидеры должны постоянно следить за тем, чтобы слова оставались связанными со смыслом и идеалом, которые они выражают.

Должен сразу же сказать, что, выступая против принципа «Доверяй процессу» как ошибочного мотивационного инструмента, я тем не менее понимаю, насколько в творческом процессе важна вера. Мы часто работаем над тем, чтобы изобрести нечто ранее не существовавшее, и поэтому порой... боимся идти на работу. На начальных этапах производства фильма повсюду царит хаос. Огромные объемы действий режиссеров и их команд не сочетаются между собой. При этом уровни ответственности, давления и ожидания невероятно велики. Как же двигаться вперед в условиях, когда мы почти ничего не видим и не знаем?

Мне доводилось наблюдать за режиссерами и сценаристами, застрявшими и не имевшими возможности сдвинуться с мертвой точки из-за того, что они не видят, куда идти. Некоторые из моих коллег настаивали на том, что я неправ и принцип «Доверяй процессу» имеет свой смысл (они трактовали эти слова как «Продолжай действовать, даже если все выглядит слишком мрачно»). С их точки зрения, полагаясь на процесс, мы можем расслабиться, довериться ситуации и заняться чем-то радикальным. Мы способны принять то, что идея может не сработать, и при этом не испытывать страх неудачи, поскольку верим, что в конце концов добьемся желаемого. Доверяя процессу, мы помним, что мы устойчивы: нам и раньше случалось приуныть, но всегда удавалось преодолеть ситуацию. Веря процессу – или, точнее, людям, которые *двигают* процесс – мы оптимистичны, но при этом здраво смотрим на мир. Доверие возникает из ощущения того, что мы находимся в безопасности, что коллеги не будут осуждать нас за неудачи, а, напротив, станут поощрять к дальнейшему расширению границ. Однако лично для меня самое главное состоит в том, чтобы не позволить доверию, вере усыпить нас и заставить забыть о личной ответственности.

Ведь если такое происходит, мы оказываемся обречены на тупое повторение и создание пустых версий созданного ранее.

Режиссер Брэд Бёрд, присоединившийся к Pixar в 2000 году, любит напомнить, что «процесс либо создает вас, либо разрушает». Мне нравится такой взгляд, поскольку он, с одной стороны, наделяет процесс определенной силой, но с другой – предполагает, что и мы сами должны играть в нем активную роль. Кэтрин Сарафьян, продюсер, работающий с Pixar со времен «Истории игрушек», говорит, что предпочитает не *доверять* процессу, а *запускать* его – то есть наблюдать за тем, где он дает сбои, а затем немного «похлопывать» его, чтобы придать ему темп. Но опять же, активную роль здесь играет не процесс, а человек. Иными словами, нет ничего неправильного в том, чтобы использовать ручку, если вы при этом не забываете чемодан.

«История игрушек 2» преподавала нам важный урок – мы всегда должны быть готовы к изменению динамики происходящего, поскольку от этого зависит наше будущее. Проект, начавшийся как сиквел в формате видеорелиза, продемонстрировал не только то, как важно не соглашаться на создание второсортных фильмов, но и то, что *все*, связанное с нашим именем, должно быть хорошим. И дело здесь не только в моральном духе. Это четкий сигнал всем, кто работает в Pixar, о том, что они являются совладельцами одного из самых важных активов компании – ее качества.

Примерно в это же время Джон придумал новую фразу: «Качество – это лучший бизнес-план». Он имел в виду, что качество – это не следствие определенного поведения. Скорее, это заранее заданное условие и определенный тип мышления, который должен присут-

ствовать *до того*, как вы решите взяться за какое-нибудь дело. О значении качества говорят все, однако одних слов мало. Вы должны жить и дышать им. Лицо Pixar окончательно сформировалось, когда наши люди поняли, что хотят делать фильмы лишь высочайшего качества, когда мы раздвинули свои границы до предела, чтобы доказать свою приверженность этому идеалу. Мы ощутили себя компанией, которая никогда не успокаивается на достигнутом. Это не значит, что мы не должны совершать ошибок. Ошибки – это часть креативного процесса. Однако, даже допуская их, мы не переходим в глухую оборону и не отказываемся от желания измениться. Неприятности, связанные с производством «Истории игрушек 2», заставили нас заглянуть внутрь себя, стать самокритичными и изменить свое представление о самих себе. Говоря, что это был определяющий момент для Pixar, я имею в виду лишь начало процесса перемен, толчок к запуску которого дал наш самоанализ.

В следующем разделе книги я хочу рассказать о ходе этого самоанализа. Несколько глав будут посвящены вопросам, которые мы в компании задаем себе постоянно. В чем состоит природа честности? И если считается, что быть честным важно, то почему нам всем так сложно вести себя подобным образом? Как мы относимся к собственным неудачам и страхам? Можно ли научить менеджеров спокойно воспринимать неминуемые «сюрпризы», возникающие вне зависимости от того, насколько хорошо все спланировано? Каким образом мы справляемся с типичной для менеджеров проблемой чрезмерного контроля? Что мы предпринимаем для корректировки процессов? В каких областях продолжаем заблуждаться?

Эти вопросы будут преследовать нас и в последующие годы – с той же интенсивностью, что и сегодня.

Часть II

Защита нового

Глава 5

Честность и искренность

Спросите любого человека: «Стоит ли людям вести себя честно?» – и, конечно же, ответом будет: «Да». Любой другой ответ значит, что ваш собеседник одобряет бесчестность, а это столь же аморально, как выступление против всеобщей грамотности или здорового питания детей. Однако истина состоит в том, что у людей часто находятся веские причины *не быть* честными. Когда дело касается взаимодействия в рабочей среде, мы порой предпочитаем не говорить то, что думаем на самом деле.

И это создает дилемму. На каком-то уровне мы понимаем, что единственный способ получить контроль над фактами, необходимыми для решения проблем и эффективного сотрудничества, заключается в открытой и полной коммуникации, не допускающей утаивания информации или введения в заблуждение. Нет никаких сомнений в том, что нужные решения гораздо легче принять на основе коллективного знания и неприукрашенного мнения группы. Однако, несмотря на всю ценность информации, которую мы обретаем благодаря честности, и на наши громогласные утверждения о важности честного поведения, зачастую мы отступаем от своих принципов под воздействием страхов и инстинкта самосохранения. Чтобы адекватно учесть эту реальность, нам нужно освободиться от багажа *честности*.

Один из способов сделать это состоит в замене слова *честность* другим словом, имеющим тот же смысл, но содержащим меньше моральных обязательств. Я говорю о слове *искренность*. Искренность, как и честность, предполагает прямоту. При употреблении в обиходе это слово означает не только правдивость, но и отсутствие скрытности. Каждый знает, что иногда скрытность вполне нормальна и даже необходима для выживания. Никто не думает, что небольшая неискренность делает его плохим человеком (но при этом никто не хочет быть назван бесчестным). Людям гораздо проще рассуждать о степени своей искренности, поскольку умение держать язык за зубами в обществе не порицается.

Разумеется, порой у нас есть вполне законные основания не быть искренними. К примеру, политики могут заплатить огромную цену за слишком откровенные высказывания по спорным вопросам. CEO³ компаний могут пострадать из-за чрезмерной открытости при общении с прессой или акционерами, и, конечно же, они не хотят, чтобы конкуренты знали об их планах. Лично я буду вести себя менее искренно, если это поможет сохранить достоинство другого человека, или во множестве ситуаций, когда имеет смысл тщательно подбирать слова. Однако я не хочу сказать, что мы должны приветствовать отсутствие искренности. Отличительная черта здоровой креативной культуры состоит в том, что люди могут свободно обмениваться идеями, мнениями и критикой. Недостаток искренности при отсутствии должного контроля гарантированно приводит к кризису.

Каким же образом менеджер может убедиться в том, что его группа, подразделение или компания ориентированы на искренность? Лично я пытаюсь придать этому процессу институциональные черты – создаю в компании механизмы, однозначно демонстрирующие важность и ценность искренности. В этой главе мы изучим работу одного из важнейших механизмов Pixar – Braintrust, который мы используем, чтобы последовательно двигаться к совершенству и

³ CEO (англ.) – генеральный директор. – Прим. пер.

искоренять посредственность. Собрания Braintrust проходят раз в несколько месяцев. На них оценивается каждый фильм, находящийся в работе. Собрания представляют собой апофеоз откровенного общения. Суть Braintrust достаточно проста – поместите в одну комнату толковых и болеющих за дело сотрудников, поручите им выявить проблему и разобраться с ней, и поощрите их к тому, чтобы они были искренними. Люди, обязанные быть честными, чувствуют себя более свободно, когда их просят об искренности; у них появляется выбор, с какой степенью искренности себя вести, и чаще всего эта искренность оказывается подлинной. Braintrust – это одна из самых важных традиций в Pixar. Разумеется, в этой системе нет «защиты от дурака» – порой общение в рамках таких встреч позволяет лишь почувствовать возможные границы искренности, – однако, соблюдая формат, мы достигаем поистине феноменальных результатов. Можно сказать, что Braintrust задает тон всему, что мы делаем.

Во многом Braintrust не отличается от любой другой группы креативных людей – в ходе этих собраний вы можете увидеть примеры смирения эго, открытости и щедрости. Формат собраний и количество их участников постоянно меняются в зависимости от вопроса, вынесенного на рассмотрение. Однако самым важным элементом этих собраний всегда выступает искренность. И это совсем не случайно. Без такого критически важного ингредиента не может возникнуть доверие. А без доверия, в свою очередь, невозможно никакое креативное сотрудничество.

На протяжении многих лет Braintrust развивалась с разной степенью интенсивности. Я принимаю участие практически во всех собраниях Braintrust, получаю искреннее удовольствие от обсуждения сюжетов, но свою основную роль (равно как и роль моего коллеги Джима Морриса, генерального менеджера Pixar) вижу в сохранении духа этих встреч. Практика показывает, что невозможно раз и навсегда побудить людей быть искренними. Страх сказать глупость или показаться злонамеренным, нежелание оскорбить другого, самому подвергнуться унижению, стремление нанести удар противнику или парировать удар с его стороны – все эти проблемы «вылезают» снова и снова, даже когда вы думаете, что уже одержали победу. Разбираться с ними необходимо прямо на месте.

Идея Braintrust родилась сама собой из хороших рабочих отношений между пятью мужчинами, отвечавшими за производство «Истории игрушек» – Джоном Лассетером, Эндрю Стэнтоном, Питом Доктером, Ли Ункрихом и Джо Ранфтом. С первых дней работы Pixar этот квинтет служил нам образцом высокофункциональной рабочей группы. Все эти люди – интересные, сосредоточенные на деле, толковые и искренние друг с другом. Они никогда не позволяли проблемам взять верх над их сплоченной группой. Однако само слово *Braintrust* официально вошло в лексикон Pixar только после того, как мы собрались для разрешения кризиса с «Историей игрушек 2».

За те девять месяцев 1999 года, что мы изо всех сил пытались перезапустить этот проблемный фильм, Braintrust превратилась в невероятно удобный и эффективный механизм. Уже на первых собраниях я заметил, насколько конструктивной была обратная связь. Каждый из участников концентрировался на обсуждении фильма и не имел никаких задних мыслей. Участники спорили – и порой очень активно, однако эти споры всегда были посвящены проекту. Спорщики не имели подспудного желания получить похвалу за идею, завоевать расположение начальства или заработать себе очки. Они воспринимали друг друга как равных. Эмоциональное обсуждение на собраниях никогда не переходило на личный уровень – все знали, что цель Braintrust состоит исключительно в решении конкретных проблем. И во многом благодаря этому доверию и взаимному уважению собрания Braintrust обрели необычайную силу.

После выпуска «Истории игрушек 2» объем нашей работы резко вырос. В производстве находилось одновременно несколько проектов, а это значило, что одни и те же пятеро сотрудников не могут работать над каждым фильмом. Мы больше не были крошечным стартапом. Пит полностью погрузился в работу над «Корпорацией монстров», Эндрю приступил к созда-

нию фильма «В поисках Немо», а присоединившийся к нам Брэд Бёрд – «Суперсемейки». Иными словами, из тесной группы с постоянным составом участников, которые работали вместе над одним фильмом, Braintrust необходимо было превратиться в большую по размеру и более гибкую структуру, собиравшуюся при необходимости для решения проблем всех наших фильмов. И хотя мы по-прежнему называли эту структуру *Braintrust*, в ней уже не было фиксированного состава участников. На протяжении многих лет в состав группы входило множество разных людей – режиссеры, сценаристы и другие специалисты, работавшие над сюжетами. Главное, что от них требовалось – это умение создавать интересные истории (среди многих талантливых людей, присоединившихся к нам, я бы хотел особенно выделить Мэри Коулман, главу сценарного отдела Pixar; руководителей по развитию бизнеса Кила Мюррея и Карен Пайк, а также сценаристов Майкла Арндта, Мэг Лефов и Викторию Страузе). Единственно неизменным оставалось наше требование к искренности – которой, несмотря на всю ее очевидную ценность, порой бывает очень сложно добиться.

Представьте себе, что вы впервые присоединились к собранию Braintrust. Вы сидите в комнате с толковыми и опытными «зубрами». Они обсуждают только что просмотренный фильм. Согласитесь, что в этой ситуации вам имеет смысл внимательно отнестись к своим словам. Вы хотите быть вежливым, хотите уважать других и не хотите прослыть всезнайкой, якобы имеющим ответы на все вопросы. Вы уверены в себе на сто процентов, но перед тем как начать говорить, лишний раз подумаете – достаточно ли интересная у вас идея? Сколько раз вам позволено сказать глупость без риска заставить усомниться в своих умственных способностях? Вправе ли вы сказать режиссеру, что его герой вам неприятен или что вы не понимаете какого-то поворота сюжета? Разумеется, вы не хотите прослыть бесчестным или скрыть важную информацию от других. На данном этапе вы даже не думаете о степени своей искренности. Скорее, вы изо всех сил стараетесь не выглядеть идиотом.

Усугубляет дело то, что вы – не единственный, кто борется с этими сомнениями. Это делает каждый. Наше общество устроено так, что люди опасаются говорить правду тем, кто занимает более высокое положение. Кроме того, чем больше собрание, тем большему давлению подвергается говорящий. Сильные и уверенные в себе профессионалы могут запугать своих более мягких коллег, всем своим видом показывая, что не нуждаются в советах, критических замечаниях или анализе своей работы. Когда собравшиеся признаются, что не поняли задумок режиссера проекта, ему может показаться, что на него нападают. Он начинает видеть во всем негативную подоплеку и отбивается от угроз, которые сам себе нафантазировал. Когда на кону стоит слишком многое, аудитория нешуточно сопротивляется откровенному обсуждению.

И все же именно искренность остается важнейшим условием нашего креативного процесса. Почему? Дело в том, что на начальных этапах работы *каждый* наш фильм отвратителен. Я понимаю, что это очень резкая оценка, но я сознательно использую именно это слово, чтобы вы понимали, насколько плохи наши первые попытки. Я утверждаю так отнюдь не из скромности. Да, фильмы Pixar никогда не бывают хорошими с самого начала, и наша работа состоит в том, чтобы постепенно довести их до ума. Я знаю, что многим сложно принять мысль, что все наши великолепные фильмы когда-то были ужасными. Однако подумайте, насколько легко фильм о говорящих игрушках мог бы скатиться к сюсюканью, впасть в чрезмерную детскость или испортиться в угоду коммерции. Представьте себе, насколько отталкивающим выглядел поначалу фильм о крысах, занимающихся приготовлением пищи, или насколько рискованной была идея оставить первые 39 минут фильма «ВАЛЛ-И» без каких-либо диалогов между персонажами. Мы берем на себя смелость рассказывать необычные истории, однако они практически никогда не получаются с первого раза. И это вполне нормально. Креативность должна с чего-то начинаться, и мы верим в силу искренней обратной связи и переработки идей до тех пор, пока сюжет не избавится от недостатков, а плоский персонаж не обретет свою душу.

Как я уже говорил, сначала мы создаем раскадровки сценария, а затем монтируем их вместе с временной озвучкой и музыкой, создавая сырой макет фильма, который мы называем «роликом». Затем участники Braintrust просматривают этот ролик и обсуждают, что кажется им не вполне правдоподобным, что можно улучшить, а что вообще не работает. Стоит отметить, что они не *предписывают*, как нужно исправлять выявленные недостатки. Они тестируют слабые места и выдвигают свои предложения, однако ответственность за улучшение фильма лежит на режиссере. Новая версия фильма создается каждые три – шесть месяцев, и процесс повторяется вновь (для раскадровки одного 90-минутного ролика требуется создать около 12 000 рисунков, а вследствие итеративной природы описываемого мной процесса к моменту завершения работы над фильмом количество созданных командой рисунков оказывается в десять раз больше). Обычно фильм постоянно улучшается с каждой попыткой, хотя иногда режиссер начинает буксовать и перестает улавливать обратную связь. К счастью, его ждет очередная встреча с Braintrust.

Чтобы понять, что делает Braintrust и почему она так важна для Pixar, нужно для начала признать одну простую истину – люди, занимающиеся работой над сложными креативными проектами, в какой-то момент обязательно теряются. Такова природа творчества – чтобы что-то создать, вы должны впустить это «что-то» и почти *превратиться* в свой проект. Такое перевоплощение невероятно важно для успеха. С другой стороны, оно порой приводит к проблемам. В какой-то момент любой сценарист/режиссер фильма может утратить правильную перспективу. Там, где он раньше видел лес, теперь лишь отдельные деревья. Детали заслоняют общую картину, из-за чего становится невероятно сложно двигаться в заданном направлении. Иными словами, человек начинает тонуть в своей реальности.

Рано или поздно теряются все режиссеры, вне зависимости от степени таланта, организованности или ясности видения. И это создает проблему для тех, кто хочет дать им полезную обратную связь. Как побудить режиссера заняться решением проблемы, которую он или она не может увидеть? Разумеется, ответ зависит от ситуации. Режиссер может быть прав относительно потенциального влияния своей основной идеи, но просто не в состоянии правильно донести ее до членов Braintrust. Возможно, он не понимает, что другие люди иначе воспринимают те явления и события, которые кажутся ему *очевидными и понятными* на экране. Не исключено также, что идеи, о которых рассказывается в роликах, не работают и не сработают в будущем – и единственный правильный путь состоит в том, чтобы от них отказаться и начать все сначала. Как бы ни обстояли дела, процесс обретения ясности требует терпения и искренности.

Обычно руководители голливудских студий доносят свою критику ранних версий фильма с помощью детальных «замечаний», направляемых режиссеру. После показа фильма их предложения собираются вместе и отправляются ему через несколько дней. Проблема состоит в том, что режиссеры не признают этих замечаний, поскольку последние обычно исходят от людей, которые сами не занимаются кинопроизводством. Режиссеры считают их чушью. Иными словами, в системе отношений между режиссерами и студиями, нанимающими их на работу, априори имеется напряжение. Студии оплачивают все счета и хотят, чтобы фильмы были коммерчески успешными, режиссеры же полны решимости сохранить свою художественную автономию. Должен добавить, что некоторые замечания руководителей студий достаточно точны – те, кто находится вне производственного процесса, часто обладают более ясным видением. Однако если представить, насколько сложно быть режиссером – то есть работать на проекте, который может месяцами находиться в неидеальном состоянии, и при этом принимать к сведению комментарии «нетворческих» людей, – то становится понятно, откуда возникает дискомфорт. Вечное напряжение не дает преодолеть разрыв между искусством и коммерцией.

Именно поэтому мы не прибегали к такому способу подачи замечаний. Вместо этого мы разработали собственную модель, где главная роль принадлежит создателям фильмов. Это не

значит, что у нас отсутствует иерархия. Скорее, мы пытаемся создать среду, в которой люди хотят слышать комментарии друг друга (даже если это и приводит к новым вопросам) и в которой каждый заинтересован в успехе другого. Мы наделяем творцов наших фильмов и свободой, и ответственностью. Самые перспективные идеи не вручаются кинопроизводителям для работы извне, а возникают внутри них самих. За редким исключением наши режиссеры занимаются фильмами, которые сами придумывают и жаждут сделать. А затем, зная, что эта страсть способна в какой-то момент ослепить их и привести к неминуемым проблемам, мы предлагаем им помощь Braintrust.

Вы, конечно, можете спросить: «*Чем же отличается Braintrust от любого другого механизма обратной связи?*»

С моей точки зрения, существуют два ключевых отличия. Первое состоит в том, что Braintrust состоит из людей, хорошо понимающих, как создавать сюжет. Часто они сами сталкивались с подобными проблемами в прошлом. И хотя режиссеры приветствуют критику из множества источников (к примеру, когда фильмы снимаются на наших собственных площадках, мы просим делиться мыслями *всех* сотрудников Pixar), они особенно ценят отклики других режиссеров и сценаристов.

Второе отличие состоит в том, что Braintrust не имеет властных полномочий. И это крайне важно – режиссер не обязан следовать каждому из высказанных предложений. После собрания Braintrust только от самого режиссера зависит, что делать с полученной информацией. Собрания Braintrust – это не обязательные к исполнению указания сверху. Лишив Braintrust полномочий навязывать свои решения, мы влияем на ситуацию позитивным и крайне важным образом.

Хотя выявить проблемы в фильме достаточно легко, оценить источники этих проблем часто бывает невероятно сложно. Загадочный поворот сюжета или неправдоподобные изменения в поведении главного героя зачастую вызываются незаметными событиями, ранее возникшими в ходе повествования. Представьте себе пациента, жалующегося на боль в колене, вызванную плоскостопием. Операция на колене не только не снимет боль, но напротив, ухудшит состояние пациента. Чтобы разобраться с этой проблемой, вы должны справиться с тем, что лежит в ее основе. Таким образом, замечания, возникающие в процессе работы Braintrust, призваны извлечь на поверхность истинные причины проблем – а не формулировки методов их решения.

Более того, мы *не хотим*, чтобы Braintrust решала проблему режиссера, поскольку уверены, что наше решение наверняка не будет столь же хорошим, как ход, который придумают режиссер и его творческая команда. Мы верим, что идеи – а, следовательно, и фильмы – становятся великими, лишь когда в них начинают сомневаться или подвергать их тестированию. В академических кругах существует особая процедура, в соответствии с которой ученые оцениваются своими коллегами. Мне нравится думать о Braintrust как о своеобразном кинематографическом аналоге, с помощью которого мы меняем правила игры – не предписывая, а предлагая искренность и глубокий анализ.

Это не значит, что на собраниях всегда царит спокойная атмосфера. Каждый режиссер, что вполне естественно, хочет, чтобы его фильм признали шедевром. Однако сперва ему приходится слышать о том, что фильм имеет явные недостатки и его элементы нуждаются в доработке. Выслушивать такие вещи о своем детище всегда больно, однако мы изо всех сил стараемся минимизировать эту боль. Наши режиссеры редко занимают оборонительную позицию, поскольку никто не давит на них авторитетом и не диктует, что нужно делать. Аудитория изучает под микроскопом сам фильм, а не его создателя. Многие не обращают внимания на этот принцип, однако он критически важен. Вы – это не то же самое, что ваша идея. Слишком сильно слившись со своими идеями, вы принимаете за личное оскорбление любую их критику. Для выстраивания здоровой системы обратной связи необходимо исключить из процедуры эле-

мент давления – иными словами, дать себе возможность сконцентрироваться на проблеме, а не на человеке.

Вот как это работает. В назначенный день группа Braintrust собирается для просмотра рабочей версии фильма. После его окончания мы направляемся в конференц-зал, где обедаем, собираемся с мыслями и, наконец, приступаем к разговору. Режиссер и продюсер фильма делают краткий обзор текущего положения. Они могут сказать что-то типа: «Нам удалось привести в порядок первый акт, но второй еще довольно слаб» или «Концовка пока еще выглядит не совсем так, как мы хотим». Затем Джон начинает сеанс обратной связи. Хотя все участники обсуждения имеют равное право голоса, общую тональность обычно задает именно он. Джон рассказывает про фрагменты, которые ему понравились, а также упоминает темы и идеи, которые, по его мнению, требуют улучшения. Обычно этого бывает достаточно для начала оживленной дискуссии. Каждый участник делится своими наблюдениями относительно сильных и слабых сторон фильма.

Перед тем как мы доберемся до факторов, определяющих формат дискуссии, давайте на минуту посмотрим на происходящее с точки зрения кинопроизводителей. Чаще всего они считают подобные сессии крайне важными. Майкл Арндт, написавший сценарий «Истории игрушек 3», считает, что для создания отличного фильма его творцы должны в какой-то момент перейти от создания истории для себя к созданию истории для других. С его точки зрения, Braintrust как раз помогает совершить такой переход, порой достаточно болезненный. «Отчасти страдание связано с утратой контроля, – говорит он. – Какая-то шутка может казаться мне самой смешной в мире, но если больше никто в комнате не смеется, я должен убрать ее из фильма. Бывает крайне неприятно, когда окружающие видят то, чего не видишь ты сам».

Рич Мур, снявший для Disney полнометражный фильм «Ральф», сравнивает Braintrust с группой людей, каждый из которых работает над решением своих собственных головоломок (после того как мы с Джоном возглавили работу Disney Animation, эта студия переняла наши традиции, связанные с проведением таких собраний). Каким-то непостижимым образом режиссер, сражающийся со своими собственными дилеммами, способен увидеть внутреннюю борьбу другого режиссера лучше, чем он сам. Мур говорит об этом так: «Представьте себе, что я откладываю в сторону свой кроссворд и немного помогаю вам в сборке кубика Рубика».

Боб Питерсон, участник Braintrust, который помог написать диалоги для 11 фильмов Pixar (и озвучить их) использует для описания Braintrust другую аналогию. Он называет ее «глаз Саурана» в память о всевидящем персонаже трилогии «Властелин колец» – стоит ему сфокусироваться на вас, и вам уже не скрыться.

Однако Braintrust куда более доброжелательна. Она хочет помочь, и у нее нет тайных намерений.

Эндрю Стэнтон, участник почти каждого собрания Braintrust (то с принимающей, то с отдающей стороны), любит повторять, что если Pixar – это больница, а фильмы – пациенты, то Braintrust состоит из заслуживающих доверия врачей. В этой аналогии важно помнить, что режиссер и продюсер фильма тоже представляют собой врачей. Я бы сказал, что собрание напоминает консилиум экспертов, которым предстоит поставить максимально точный диагноз в чрезвычайно сложном случае. Однако, как я уже сказал, в конечном итоге только производители фильма, и никто другой, будут принимать решение относительно лучшего метода лечения.

Джонас Ривера, начинавший работу в качестве административного помощника на «Истории игрушек», а затем снявший для нас два фильма, несколько видоизменяет аналогию Эндрю с больницей и добавляет, что если фильмы – это пациенты, то при первой оценке в рамках Braintrust они еще находятся в утробе. «Именно на собраниях Braintrust, – говорит он, – они и рождаются».

Чтобы вы лучше поняли, как проявляется искренность сотрудников Pixar, я хочу пригласить вас на одно из собраний Braintrust. Это собрание происходит после первого показа

фильма Пита Доктера, известного в то время под названием «Фильм Pixar, помещающий вас в глубины разума». Идея появилась в голове Пита, и фильм был предсказуемо амбициозным, многослойным и сложным. Пит и его команда уже потратили несколько месяцев на размышление о том, в чью именно голову должны будут проникнуть зрители и что они там найдут. Как и на многих других собраниях Braintrust, на этом тоже было много народа – около двадцати человек за столом и еще пятнадцать в креслах у стен. Каждый взял с собой по дороге тарелку с едой. После небольшой прелюдии участники переходят к делу.

Чуть раньше, до начала показа, Пит рассказал о том, к чему пришла команда с точки зрения общей концепции фильма и конкретных ключевых моментов сюжета, которые, как он надеялся, смогут заинтересовать аудиторию и создать с ней контакт. «Что находится внутри разума? – спросил он своих коллег. – Ваши эмоции! И мы много поработали над тем, чтобы сделать наших персонажей похожими на эти эмоции. Наша главная героиня – эмоция по имени Радость, которая буквально светится в моменты волнения. Затем у нас есть Страх. Он думает о себе как об уверенном и обходительном, но на самом деле он достаточно нервный и часто срывается. Другие персонажи – Гнев, Печаль, форма тела которой напоминает слезу, и Отвращение, которое буквально отворачивается от всего, что вы ему предлагаете. И все они работают в месте, которое называется Головной Офис».

Эти слова заставили людей рассмеяться, как и многие сцены десятиминутного эскиза фильма. Все согласилось с тем, что у этого фильма (как и предыдущего фильма Пита – «Вверх») есть потенциал. Как я уже говорил, Питу удастся отлично улавливать тонкие моменты, одновременно забавные и эмоционально насыщенные. Эта идея оживления конкурирующих между собой человеческих эмоций казалась мне многообещающей. Однако в ходе обсуждения почти все его участники согласилось с тем, что одна из основных сцен фильма – спор между двумя персонажами о том, почему одни воспоминания исчезают, а другие сияют вечно – слишком незначительна, чтобы заинтересовать аудиторию глубиной предлагаемых авторами идей.

Пит – крупный парень (его рост составляет почти два метра), однако, несмотря на свои габариты, он производит впечатление довольно кроткого человека. И это было заметно во время нашей встречи. Он внимательно слушал нас, пытаясь понять, что же неправильно в ключевой сцене. Его лицо казалось совершенно открытым, и на нем не было заметно никакого страдания. Он уже много раз проходил через это испытание и верил, что оно способно помочь ему приблизиться к желаемому.

Сидевший примерно посередине стола Брэд Бёрд начал крутиться в своем кресле. Брэд присоединился к Pixar в 2000 году после того, как написал сценарий, а затем и снял фильм «Стальной гигант» для студии Warner Bros. А первым его фильмом, сделанным для нас в 2004 году, была «Суперсемейка». Брэд – прирожденный бунтарь, борющийся против творческого конформизма в любом обличье. Его наркотик – это запах творческой победы. Этот человек, переполненный энергией, способен превратить все окружающее в битву не на жизнь, а на смерть во имя креативности (даже если в поле его зрения нет явных соперников). Поэтому никого не удивило, что он одним из первых поделился своим беспокойством – суть истории кажется ему слишком неглубокой. «Я понимаю, что вы хотите сделать фильм простым и понятным, – обратился он к Питу, – но необходимо что-то еще, во что аудитория может сильнее погрузиться».

Следующим выступал Эндрю Стэнтон. Обычно он предпочитает сказать людям об их неправоте как можно быстрее. По его словам, если в ходе битвы перед вами оказываются два холма и вы не уверены, в каком направлении нужно вести атаку, то самое главное – это побыстрее определиться с выбором. Если вы поняли, что выбрали не тот холм, повернитесь и бегите к другому. Самое неправильное, что вы можете сделать в рамках такого сценария, – это раздумывать *между* холмами. Теперь же он хотел сказать, что Пит и его команда штурмовали не

тот холм. «Я думаю, что вам нужно потратить побольше времени на создание вашего придуманного мира», – сказал он.

Каждый фильм Pixar имеет свои собственные правила, которые зрители должны принять, понять и насладиться этим пониманием. К примеру, голоса игрушек в фильмах серии «История игрушек» никогда не слышны людям. Крысы в фильме «Рататуй» ходят на четырех лапах, как и все нормальные паразиты, за исключением нашей звезды – Реми, выделяющегося среди остальных своей вертикальной позой. Одним из правил в фильме Пита – по крайней мере на тот момент – было то, что воспоминания (имевшие вид светящихся стеклянных шаров) хранятся в мозге и перемещаются через лабиринт желобов в своеобразный архив. Когда герой о чем-то вспоминал, они катились обратно через другой лабиринт желобов, как мячи для боулинга, возвращающиеся к игроку.

Эта идея казалась элегантной и довольно эффективной, однако Эндрю предложил уточнить и внедрить еще одно правило – воспоминания и эмоции должны меняться со временем, по мере старения мозга. По его словам, именно это могло задать несколько важных тем для фильма. Слушая его слова, я вспомнил, как в работе над «Историей игрушек 2» введение в состав персонажей Хрипуна тут же помогло нам донести до зрителя идею о том, что сломанные игрушки могут быть забыты и брошены без любви на дальней полке. Эндрю чувствовал, что создатели фильма упускают из виду важную возможность, и поэтому фильм не выстреливает в полную силу – и искренне об этом сказал. «Пит, этот фильм должен быть посвящен теме неизбежности перемен и взросления».

Эти слова заставили Брэда вновь вступить в обсуждение. «Многие из сидящих в этой комнате так и не выросли – в хорошем смысле слова, – сказал он. – Загадка состоит в том, чтобы стать зрелым, надежным, научиться брать на себя ответственность и в то же время сохранить детскую способность удивляться. Ко мне, как и ко многим другим коллегам, сидящим в этой комнате, часто подходят люди и говорят: “Как бы я хотел быть таким же креативным, как вы! Это так здорово – уметь рисовать!” Но я верю, что у *каждого* человека есть врожденная способность к рисованию. Дети чувствуют это инстинктивно. Многие из них позже просто разочаровываются это делать. Может быть, кто-то говорит им, что у них ничего не получается или что это никому не нужно. Конечно, детям нужно расти, но, может быть, стоит сказать, что им будет куда лучше в жизни, если они не забудут некоторые свои детские идеи и фантазии.

«Пит, я хочу поаплодировать вам за одну вещь – вашу *отличную* идею, из которой можно сделать потрясающий фильм, – продолжил Брэд голосом, полным восхищения. – Я уже говорил вам это во время работы над предыдущими фильмами и скажу сейчас. Вы пытаетесь совершить невероятно сложный трюк на серфе при не самом удачном ветре, и злитесь за то, что он у вас не получается. Но на самом деле вам нужно радоваться хотя бы тому, что вы не сломали себе шею. С этим фильмом происходит то же самое – ничего подобного в нашей индустрии еще не делал никто, даже с самыми большими бюджетами. Поэтому давайте мы все поаплодируем Питу!» Брэд сделал паузу, и все зааплодировали. Затем он улыбнулся Питу, а тот улыбнулся в ответ. «А теперь добро пожаловать в мир разочарований», – продолжил Брэд.

Важным следствием принципа искренности в работе Braintrust является то, что авторы должны быть готовы слушать правду; искренность ценна лишь тогда, когда принимающая сторона открыта ей и готова, если это будет необходимо, отказаться от всего, что не работает. Джонас Ривера, продюсер фильма Пита, пытается упростить этот болезненный процесс с помощью создания «резюме» собрания Braintrust для каждого режиссера, которому он помогает, – по сути, сводит множество наблюдений в удобоваримую форму. И в этот раз он сделал такое резюме для Пита, отметив темы, показавшиеся участникам наиболее проблематичными, и сцены, вызвавшие наибольший отклик. «Итак, что нам понравилось? – вопрошает он – Где мы видим слабости? Что нравится в фильме лично вам, Пит? Отличается ли ваше представление о фильме от того, что было перед показом?»

«Да, мне очень нравится то, как фильм начинается», – ответил Пит.

Джонас приветственно взмахнул рукой. «Отлично, значит, мы работаем дальше, – сказал он. – А теперь нам нужно сделать так, чтобы и остальной фильм соответствовал началу».

«Согласен», – сказал Пит.

И работа закипела с новой силой.

Честный разговор, энергичное обсуждение, юмор и доброжелательность. Если бы я захотел свести суть собрания Braintrust к самым важным ингредиентам, то эти четыре наверняка заняли бы первые места в списке. Однако новички, присутствующие на собраниях, часто замечают и еще одну вещь – громкость обсуждения. Практически всегда участники Braintrust настолько вживаются в процесс, что начинают перебивать друг друга и говорят все громче и громче. Признаюсь, иногда людям со стороны кажется, что они присутствуют при ожесточенном споре или даже скандале. Я понимаю их замешательство. К нашему шуму сложно привыкнуть, пока не начнешь понимать, в чем состоят *намерения* участников. Оживленное обсуждение возникает не из-за того, что кто-то хочет выйти победителем. Единственная цель споров состоит в поиске истины.

Отчасти именно поэтому Стив Джобс не приходил на собрания Braintrust в Pixar. Мы договорились так заранее – я опасался, что его невероятная харизма помешает искренности обсуждения. Мы с ним договорились об этом еще в 1993 году, в тот день, когда я приехал в офис Microsoft, а Стив позвонил мне, беспокоясь о том, что я соблазнусь на уговоры и перейду туда на работу. У меня не было никакого желания работать на Microsoft, и я посетил их по совершенно иной причине. Но я знал, что Стив нервничает, и решил воспользоваться его звонком в своих интересах. «Эта группа отлично сработалась, – сказал я ему о Braintrust. – Но если вы будете приходить на ее собрания, то ваше влияние и желание контролировать все изменят». Он согласился. Веря в то, что Джон и сценаристы разбираются в своей работе лучше, чем он, Стив оставил все на их усмотрение. В годы работы в Apple он был известен своим желанием влезть в каждую мелочь каждого продукта, однако в том, что касалось работы Pixar, он избрал другую тактику – предпочел не вмешиваться в процесс. Вот какую роль играет в Pixar искренность – порой она оказывается сильнее иерархии!

Необходимое условие собраний Braintrust – искренние замечания, но дело ими не ограничивается. Самые производительные творческие сессии позволили родиться миллиардам новых мыслей. Возьмем, к примеру, фильм «ВАЛЛ-И», известный поначалу под названием «Мусорная планета». В течение довольно долгого времени фильм завершался тем, что робот-мусоропогрузчик спасал свою любимую – робота-исследователя ЕВУ от демонтажа в мусорном отсеке. Мы чувствовали, что в такой концовке есть что-то неестественное, однако никак не могли уловить, в чем именно состоит проблема. Мы вели на эту тему бесчисленные дискуссии, однако режиссеру Эндрю Стэнтону никак не удавалось сформулировать проблему, не говоря уже о том, чтобы ее решить. Самым странным было то, что романтический сюжет действительно *казался* нам правильным. Разумеется, ВАЛЛ-И должен был спасти ЕВУ – ведь он влюбился в нее с первого взгляда. Но в этом и крылась ошибка. Брэд Бёрд указал на нее на собрании Braintrust. «Вы не даете людям то, что они хотят увидеть, причем именно в тот момент, когда они хотят этого больше всего, – сказал он. – Сделайте-ка так, чтобы ЕВА отказалась от всех своих заданных программ и спасла ВАЛЛ-И. Дайте это людям – они этого хотят». Слова Брэда прозвучали для нас откровением. После той встречи Эндрю собрался с силами и полностью переписал концовку: теперь ЕВА спасала ВАЛЛ-И. На следующем показе ни один из зрителей не смог сдержать слез.

Майкл Арндт вспоминает, что в это же время Эндрю поделился с Braintrust своими замечаниями относительно «Истории игрушек 3», которые в итоге полностью изменили концовку второй части картины. В этот момент фильма Лотсо – розовый медведь и хитрый лидер команды игрушек в детском саду – теряет свои прежние позиции после «игрушечного» мятежа.

Однако что-то в этом мятеже казалось нам фальшивым. «В первом варианте сценария, – рассказывает Майкл, – Вуди произносил длинную, смелую речь о подлости Лотсо, и все игрушки сразу проникались ею». Однако в ходе заседания Braintrust Эндрю сказал: «Нет, я в это не верю. Эти игрушки – совсем не дураки. Они и без того *знают*, что Лотсо – нехороший парень. И они стоят на его стороне только потому, что за ним власть». Это привело к оживленной дискуссии, продолжавшейся до тех пор, пока Майкл не предложил следующую аналогию. Если представить Лотсо неким подобием Сталина, а остальных игрушек – его приспешниками, то Мега-Пупс – лысая кукла с одним глазом, выступающая в роли карателя Лотсо, – может считаться армией Сталина. И тут мы посмотрели на происходящее иначе. «Если вы переманите на свою сторону армию, то сможете избавиться от Сталина, – сказал Майкл. – Поэтому я поставил вопрос так – что может сделать Вуди, чтобы настроить Мега-Пупса против Лотсо?»

Решение, связанное с давней историей (интригами Лотсо, в результате которых от Мега-Пупса отказалась его прежняя владелица), было придумано самим Майклом, но он никогда не нашел бы его, не займись этим вопросом Braintrust.

Людям свойственно бояться критики. Столкновение с ней неприятно, как визит к стоматологу. Единственный выход – постараться воспринять обратную связь как продолжение своих собственных мыслей, а не как проявление конкурентной борьбы. Последняя заставляет сравнивать свои идеи с чужими, превращая обсуждение в спор, в котором неминуемо образуются победившая и проигравшая стороны. Версия же про продолжение собственных мыслей подразумевает, что каждый участник вносит вклад в общее дело (на худой конец, идею, стимулирующую дальнейшее обсуждение и потом отвергаемую). Модель Braintrust ценна тем, что расширяет перспективы и позволяет творческим людям (пусть не навсегда, а на какое-то время) взглянуть на происходящее чужими глазами.

Брэд Бёрд может поделиться прекрасным примером такого подхода. Как-то раз Braintrust помогла понять, в чем заключалась суть его проблемы. Дело происходило во время производства «Суперсемейки», и участники собрания поделились своими сомнениями относительно сцены спора Хелен и Боба Барров (или Эластики и Мистера Исключительного). Многие члены Braintrust считали, что сцена, в которой Боб прокрадывается в свой дом после ночных походов в роли супергероя, выглядит довольно неестественно. Больше всего Брэду нравится в этом примере то, что Braintrust помог ему найти решение, хотя при этом участникам собрания так и не удалось понять, в чем состоит проблема! Решение, предложенное в ходе собрания Braintrust, не было правильным – и тем не менее Брэд утверждает, что оно невероятно ему помогло.

«Порой Braintrust видит: что-то идет не так, однако неправильно определяет симптомы, – рассказал он мне. – Я знал, что фильм обладает определенной тональностью – и ее отметили все участники собрания. Однако сцена, о которой идет речь, была одной из первых, в которую, помимо хорошей графики, добавлены голоса. Сцена выглядела несколько странной, и мне казалось, что зрители недоуменно спрашивают друг друга, не занялись ли мы ремейками фильмов Бергмана. В этой сцене Боб вопил на Хелен, и я получил следующий комментарий: “Кажется, он ее запугивает, и нам это не нравится. Ты должен это переписать”. Я принялся за переделку текста, но, взглянув на него, тут же подумал: “Нет, *именно это* он и должен сказать. И именно так она *должна была* ответить”. Я не хотел ничего менять – но при этом понимал, что в фильме все-таки что-то не так. Затем я понял, в чем состоит проблема – Боб в роли супергероя вырастает до размеров дома, и Хелен оказывается в сравнении с ним крошечной. И поэтому зрители видят, как на нее угрожающе кричит огромный и опасный парень. Поняв это, я тут же добавил в сцену единственный элемент – произнося фразу: “Не смей так орать!”, Хелен тоже увеличивается в размерах с каждым словом. Все реплики в диалоге остались прежними. Я лишь поменял несколько рисунков с тем, чтобы Хелен могла продемонстрировать своему мужу, что она ничем ему не уступает. И когда я показал на заседании Braintrust обновленную

сцену, все сказали: “*Вот так* намного лучше. Что ты изменил в диалоге?” Я гордо ответил: “Диалог остался прежним до последней точки”. Это – типичный пример поведения группы, которая знает, что что-то идет не так, но не имеет готового решения. Мне пришлось копнуть глубже и спросить себя: “Если проблема не в диалоге, то в чем?”, а потом хлопнуть себя по лбу: “Ах, *вот же в чем!*”»

В самые первые дни работы Рихар Джон, Эндрю, Пит, Ли и Джо дали друг другу обещание – что бы ни случилось, всегда говорить друг другу правду. Они понимали, насколько важен искренний диалог – без такого обсуждения наши фильмы стали бы гораздо хуже. С тех пор мы используем для описания подобной конструктивной критики выражение «хорошие замечания».

Хорошее замечание конкретизирует, что именно кажется неправильным, чего не хватает, а что вообще не имеет смысла. Хорошее замечание предлагается в нужное время, когда у вас еще есть возможность исправить проблему. Хорошее замечание не подразумевает никаких требований к создателю фильма. Порой оно даже не содержит конкретного руководства к действию. Оно может показывать возможные пути решения, но ни в коем случае не диктует их. Чаще всего, однако, хорошее замечание вполне конкретно. Признание: «Я просто корчился от скуки» вряд ли может считаться достаточно хорошим замечанием.

Как отмечает Эндрю Стэнтон: «Есть разница между обычной и конструктивной критикой. Во втором случае вы одновременно критикуете и создаете нечто новое. Вы используете куски разрушенной конструкции для строительства новой. И это – искусство в чистом виде. Я считаю, что любые замечания с вашей стороны должны вдохновлять того, кому они предназначены, заставляя его мысль работать, – как, например, фраза: “Как побудить ребенка переделывать свое домашнее задание?” Иногда вы обсуждаете несколько десятков различных способов решения проблемы, пока не находите одно-единственное предложение, способное заставить слушателей вытаращить глаза и подумать: “Ух ты, я хочу это сделать!” Вместо: “Диалоги в этой сцене неудачны” вы спрашиваете: “Неужели вы не хотите, чтобы люди выходили из кинотеатра и цитировали ваши фразы?” Ваш вопрос бросает авторам совершенно иной вызов. Они начинают думать: “Разве это не то же, чего хочу и я сам?”»

Говорить правду сложно для креативной компании – но это единственный способ добиться результата. Работа менеджера состоит в том, чтобы наблюдать за динамикой происходящего, хотя порой режиссеры и отмечают после собрания, что некоторые участники не были готовы поделиться своими мыслями. В таких случаях для решения проблемы часто собирается группа с меньшим количеством участников (своеобразная мини-Braintrust), позволяющая наладить более прямое общение. Иногда возникают проблемы, требующие особого внимания – скажем, участники обсуждения начинают ходить вокруг да около, даже не чувствуя этого. Как показывает мой опыт, люди обычно не склонны к чрезмерной витиеватости, и порой, чтобы вернуть их на путь истинный, достаточно совсем небольшого толчка.

Искренность никогда не бывает жестокой. Она не способна ничего разрушить. Напротив, любая успешная система обратной связи выстроена на сочувствии, на идее того, что мы все находимся в одной лодке, понимаем боль другого человека, поскольку и сами прежде ее испытывали. Порой нам нужно потешить свое эго, получить заслуженное – и мы стремимся обращать внимание на эти импульсы. Braintrust подпитывается идеей того, что каждое замечание служит общей цели – поддержке и взаимопомощи в процессе создания хороших фильмов.

Было бы ошибкой считать, что все болезни компании излечиваются хорошими, искренними дискуссиями. Во-первых, необходимо время, чтобы члены группы почувствовали определенный уровень доверия друг к другу, позволяющий вести себя искренне, выражать свои сомнения и критику без страха наказания и научиться языку хороших замечаний. Во-вторых, даже идеальная дискуссия по методу Braintrust не поможет людям, не понимающим ее философию, переходящим в оборону при малейшей критике или не умеющим перерабатывать

обратную связь, перезагружаться и начинать все сначала. В-третьих, и об этом я поговорю в следующих главах, Braintrust продолжает развиваться. Собрание Braintrust – это не процесс, запущенный раз и навсегда. Проблемы могут возникать даже при привлечении к работе самых талантливых и щедрых на замечания людей. Отношения между сотрудниками и подразделениями постоянно меняются. Единственный способ убедиться в том, что Braintrust выполняет свою цель, – постоянно наблюдать за ее работой, корректировать эту работу в соответствии с принятой концепцией и при необходимости что-то менять.

Хочу подчеркнуть, что для создания аналога Braintrust совершенно не обязательно работать в Pixar. Каждый креативный человек, вне зависимости от области его занятий, способен в нужной степени включать интеллект, проницательность и сочетать их с грамотным поведением. «Вы можете и должны создать свою группу, занимающуюся поиском нужных решений», – говорит Эндрю Стэнтон. Во время работы над каждым своим фильмом он создавал (помимо официальной группы Braintrust) группы меньшего размера. «Для подбора участников таких групп нужно выполнить несколько условий. Люди, которых вы выбираете, должны а) стимулировать вас мыслить более здраво и б) уметь быстро формулировать множество идей за короткий промежуток времени. Мне неважно, кто сидит за столом – уборщик, интерн, рядовой работник, – если он способен на эти две вещи, то заслуживает места в группе».

Поверьте мне – вы вряд ли захотите работать в компании, где искренность проявляется лишь в неформальном общении в коридорах, а не на собраниях, где обсуждаются фундаментальные идеи или корпоративная политика. Как избежать подобной печальной участи? Все просто: ищите людей, желающих решать проблемы плечом к плечу с вами, а найдя – не отпускайте их от себя.

Глава 6

Страх и неудача

Производство «Истории игрушек 3» может считаться настоящим мастер-классом на тему создания фильма. В самом начале, в 2007 году, команда, создавшая первый фильм «История игрушек», собралась на двухдневное заседание в деревенском домике, расположенном в 50 милях к северу от Сан-Франциско. Мы часто использовали это место для наших выездных заседаний. Дом под названием «Уголок поэта», стоящий на сваях в заливе Томалес, – идеальное место для размышлений. На этот раз задача съехавшейся в него команды состояла в том, чтобы набросать интересные идеи для будущего фильма.

Участники, сидевшие на диванах вокруг доски в центре комнаты, начали с простых вопросов: для чего нам вообще делать третий фильм? Что еще мы не сказали зрителям? Что кажется нам интересным для осмысления? Участники команды «Истории игрушек» доверяли друг другу – на протяжении многих лет они вместе совершали глупые ошибки и решали задачи, казавшиеся неподъемными. Главное состояло в том, чтобы меньше фокусироваться на конечной цели и побольше думать об интересных деталях в характерах персонажей, которые к этому моменту уже превратились в наших хороших знакомых. Порой кто-то из участников вставал и резюмировал обсуждение, пытаясь описать историю из трех частей в выражениях, которые обычно используются для рассказа о фильме на задней крышке коробки с DVD. После этого другие участники высказывали свое мнение об услышанном, а общие выводы тут же фиксировались на доске.

В какой-то момент один из участников произнес фразу, заставившую всех по-новому взглянуть на все обсуждение. *«Мы уже много лет говорим о том, что Энди когда-нибудь станет взрослым и перерастет свои игрушки. А почему мы так быстро перескочили к этой мысли? Почему бы не подумать о том, что будут чувствовать игрушки, если Энди уедет в колледж?»* Готового ответа на эти вопросы не было ни у одного из участников, однако мы сразу почувствовали, что зацепили отличную идею – интригу, – способную вдохнуть душу в «Историю игрушек 3».

Начиная с этого момента все в будущем фильме встало на свои места. Эндрю Стэнтон создал общую концепцию, Майкл Арндт написал сценарий, Ли Ункрих и Дарла Андерсон (режиссер и продюсер) запустили производство, и мы успели сделать все в срок. Даже участникам Braintrust было особо нечего сказать. Не хочу описывать происходившее в слишком радужных тонах – у проекта были свои проблемы, – но впервые с момента основания компании мы смогли воплотить в жизнь то, за что боролись все эти годы. В какой-то момент мне позвонил Стив Джобс, чтобы узнать, как идут дела.

«Все очень странно, – сказал я ему. – У нас пока не возникло ни одной серьезной проблемы».

Многих людей порадовала бы эта новость, но не Стива.

«Не расслабляйся, – посоветовал он. – Это крайне опасная ситуация».

«Да я и не расслабляюсь, – ответил я. – Впервые за все наши одиннадцать фильмов работа идет без срывов. Боюсь, что скоро что-то случится».

И я не ошибся. В течение следующих двух лет у нас произошло несколько дорогостоящих осечек. Две проблемы – с фильмами «Тачки 2» и «Университет монстров» – мы решили с помощью замены режиссеров. А еще один фильм, на работу с которым мы потратили три года, оказался настолько безнадёжным, что мы предпочли полностью закрыть проект.

Я еще расскажу о наших осечках, а пока замечу: я был рад, что мы выявили проблемы в процессе работы, до того как фильмы были завершены и показаны публике. Да, решение проблем стоило нам денег, однако, если бы мы не вмешались, потери оказались бы значительно

более масштабными. Да, решения были болезненными, но благодаря им мы смогли стать сильнее. Я даже начал думать о наших осечках как о необходимой части работы – своего рода инвестициях в научные разработки. И я призываю других сотрудников Ріхаг относиться к ним так же.

Для большинства из нас неудача приходит с опытом – причем довольно непростым. С самого раннего возраста нам в головы вбивалось то, что неудача – это плохо; неудача – следствие лени или плохой подготовки; неудача означает, что вы либо не включены в процесс, либо – еще хуже! – недостаточно умны. За неудачу должно быть стыдно. Подобное восприятие сохраняется у нас и во взрослом возрасте – причем даже у людей, научившихся видеть в неудачах положительную сторону. Наверняка вам доводилось читать немало статей на эту тему. Однако даже если вы согласны с тем, что в каждой неудаче таится благо, у вас все равно сохраняется эмоциональная реакция, заложенная в детстве. С ней сложно что-то поделать – наш первый опыт столкновения с неудачей спрятан слишком глубоко, чтобы мы могли просто стереть его из памяти. Во время работы я постоянно вижу, как люди сопротивляются неудачам и безуспешно пытаются их избежать – ведь, что бы мы ни говорили, ошибки заставляют испытывать смущение. У большинства из нас существует почти физическая болезненная реакция на неудачу.

Нам нужно относиться к неудаче по-другому. Я – далеко не первый, кто утверждает, что при правильном подходе неудача превращается в возможность для роста. Однако большинство людей трактуют это предположение так, будто ошибки представляют собой необходимое зло. На самом деле ошибки – это вообще не зло. Скорее, это неминуемое последствие попыток сделать что-то новое (и поэтому они должны цениться, ведь без них мы были бы лишены оригинальности). Тем не менее для примирения с неудачей одной теории недостаточно. Дело в том, что любая неудача болезненна и наше отношение к этой боли мешает понять ценность опыта. Чтобы разделить пользу и вред от неудачи, мы должны признать как неизбежность наших переживаний, так и плюсы возникающего в результате неудачи роста.

Самостоятельные люди обычно не хотят сталкиваться с поражением. Однако Эндрю Стэнтон – не обычный в этом отношении человек. Как я уже говорил выше, он известен в Ріхаг своими фразами: «Если вам суждено поражение, то пусть оно произойдет как можно быстрее и раньше» и «Действуйте так быстро, как только можете». Он думает о неудаче как об уроке езды на велосипеде; невозможно научиться без ошибок – то есть без падений. Эндрю любит говорить: «Сядьте на максимально низкий велосипед, наденьте защиту на локти и колени и начинайте движение». Если вы примените этот подход ко всем своим начинаниям, то вам удастся постепенно подавить негативные мысли о возможных ошибках. Эндрю развивает свою мысль дальше: «Если кто-то учится играть на гитаре, не говорите ему: “Перед тем как сыграть аккорд, хорошенько подумай о том, куда ставить пальцы на грифе. Второго шанса сыграть его у тебя не будет”. Люди учатся чему-то новому совсем не так, правда?»

Все это совершенно не значит, что Эндрю нравится выставлять свою работу на суд коллег или что он легко воспринимает критику. Другое дело, что он учитывает возможность неудачи – то есть не стремится избежать ее любой ценой, а занимается поиском механизмов, превращающих переживания в прогресс. Сделать ошибку так быстро, как только возможно, значит сделать выбор в пользу агрессивного и быстрого обучения. Эндрю делает этот выбор без колебания.

И хотя наши коллеги уже много раз слышали высказывания Эндрю, многие из них все равно не улавливают их сути. Они думают, что главное – это принять неудачу с максимальным достоинством и двигаться дальше. Более правильна другая трактовка – неудача представляет собой возможность научиться и исследовать что-то новое. Оберегая себя от неудач, вы допускаете еще большую ошибку – поддаетесь желанию их избежать. Такая стратегия (попытка заранее обдумать все возможные варианты, чтобы избежать неудачи при любом исходе) обрекает

вас на поражение. Особенно это касается лидеров. По словам Эндрю, «движение вперед помогает команде чувствовать, что она достигнет нужной цели. Представьте себе капитана корабля, который мямлит: “Я все-таки не уверен. Мне нужно еще раз посмотреть на карту. А пока что давайте проплывем немного вперед, а потом подождем, пока я не определюсь с дальнейшим направлением”. Неделя идет за неделей, моральный дух падает, после чего та или иная неудача приходит сама собой. Люди начинают относиться к капитану с сомнением и страхом. Даже если их сомнения не совсем оправданны вследствие своей неспособности принять решение, вы становитесь именно таким, каким они вас видят».

Привычка не допускать неудач и избегать ошибок основана на принципиально неверной предпосылке. Возьмем хотя бы пример конкурса «Золотое руно». Он проходит с 1975 года и призван привлечь внимание к проектам, финансируемым правительством и представляющим собой вопиющую, бессмысленную трату денег (среди победителей этого конкурса можно выделить проведенное за 84 000 долларов по заказу Национального научного фонда исследование вопросов любви или проведенное Министерством обороны за 3000 долларов исследование того, должны ли военнослужащие носить зонтики). Конкурс многим казался хорошей идеей, но по факту оказал негативное влияние на исследовательскую сферу. Никто не хотел получить эту награду – в своих попытках борьбы с неэффективным использованием средств организаторы нечаянно сделали так, что любая ошибка исследователей начала восприниматься как опасная и постыдная.

Истина состоит в том, что если вы ежегодно финансируете тысячи исследовательских проектов, некоторые из них окажут очевидное, измеримое и позитивное влияние, а другие не приведут ни к какому существенному результату. Мы не особо преуспеваем в прогнозировании будущего – считайте это данностью, – однако награды типа «Золотого руна» подразумевают, что исследователи должны *заранее* знать, окажутся ли результаты их исследования ценными или нет. Неудача использовалась организаторами конкурса как оружие, а не как инструмент обучения. И последствия не замедлили появиться – тот факт, что неудача может сделать вас объектом насмешек, исказил подход исследователей к выбору проектов для работы. Таким образом критическое отношение к неудаче начало препятствовать прогрессу.

Существует довольно быстрый способ определить, как относятся к неудачам в вашей компании. Спросите себя, что происходит в случае обнаружения ошибки. Замыкаются ли люди в себе вместо того, чтобы вместе разобраться с причинами проблемы и найти способы избежать ее в будущем? Задают ли себе вопрос: «Кто виноват?» Если да, то ваша корпоративная культура подразумевает негативное отношение к неудачам и поиск козла отпущения вместо решения проблемы.

В компании, где принято бояться и отрицать неудачи, люди сознательно или нет избегают риска. Они идут проверенным, безопасным путем. Их деятельность будет повторением прошлого, лишенным каких бы то ни было инноваций. Воспитание же в людях позитивного отношения к неудачам произведет подлинную революцию.

Каким образом это сделать?

Отчасти ответ прост – если мы, лидеры, способны говорить о своих ошибках и роли, которую сыграли в их возникновении, для других это послужит сигналом делать то же самое. Я всегда открыто говорю о происходящих внутри Рихаг кризисах – ибо верю, что они учат нас чему-то важному. Признание проблем – это первый шаг к восприятию нового. Моя цель заключается не в том, чтобы полностью исключить из работы страх – он неминуем в ситуациях, когда на кону стоит слишком многое. Я лишь стараюсь сделать так, чтобы люди немного расслабились и сбросили напряжение. Никто из нас не хочет постоянно сталкиваться с неудачами, но мы должны научиться воспринимать их как инвестиции в будущее.

Если вам удастся культивировать в своей компании так называемое отсутствие боязни страха (в пределах, в которых это позволяет человеческая природа), люди станут охотнее изу-

чать новые идеи, искать неизвестные прежде пути и двигаться по ним. Они также начнут видеть плюсы такого качества, как решимость – обладая ею, человек не беспокоится о том, всегда ли он находится на верном пути. Даже попав в тупик, он не теряет возможности перезагрузиться.

Недостаточно просто выбрать новый путь – по нему нужно пройти. Он позволит вам увидеть то, чего вы изначально не видели, иными словами, «изучить район». И если даже вы поймете, что оказались в неподходящем месте, у вас все равно останется время на движение в сторону *верного*. Ни одна из мыслей, заставивших вас пойти по тому или иному пути, не была лишней. В любом случае вы найдете идеи, которые могут оказаться полезными. Если в том месте, в которое вы попали, есть что-то интересное, но пока не нужное для достижения ваших ближайших целей, вы запомните его и, возможно, используете в будущем.

Позвольте мне объяснить, что я имею в виду под изучением района. Задолго до того, как мультфильм «Корпорация монстров» превратился в смешную и трогательную историю жестокого лохматого существа Салли и его невероятной дружбы с маленькой девочкой Бу, которую он должен был пугать, у него был совершенно другой сюжет. Поначалу, согласно замыслу Пита Доктера, повествование вращалось вокруг 30-летнего человека, способного видеть пугающих монстров там, где их не видел никто другой. По словам Пита, этот человек представлял собой «что-то типа бухгалтера, который ненавидит свою работу. Как-то раз мама подарила ему альбом с его детскими рисунками. Подарок не представляет для него никакого интереса, и он засовывает его на дальнюю полку. В ту же ночь появляются призраки. Никто, кроме него, их не видит. Он думает, что сходит с ума. Они таскаются с ним на работу и на свидания. Постепенно он понимает, что это – страхи, с которыми он не смог справиться в детстве. Со временем монстры становятся его неизменными спутниками, но по мере преодоления им своих страхов они понемногу начинают исчезать».

Каждый, кому довелось видеть фильм, помнит, что его сюжет ничем не напоминает приведенное выше описание. Однако мало кто знает, сколько поворотов претерпела эта история, прежде чем обрести верное направление. Пит находился под невероятным прессингом – «Корпорация монстров» стала первым фильмом Pixar, режиссером которого был не Джон Лассетер. В каком-то смысле Пит и его команда работали под микроскопом. И каждая неудачная попытка изменить сюжет лишь повышала уровень напряжения.

К счастью, у Пита имелась четкая основа сюжета: «Монстры реальны, и их работа состоит в том, чтобы пугать детей». Но как лучше всего выразить ее в фильме? Узнать это Пит мог, только попробовав несколько вариантов. Поначалу главным человеческим героем истории была шестилетняя Мэри. Затем ее место занял маленький мальчик. Затем Пит вновь вернулся к шестилетней девочке. Потом ей уже было семь лет, ее звали Бу, и она любила командовать другими. И наконец Бу превратилась в бесстрашного малыша, еще не умевшего говорить. Образ товарища Салли – шарообразного одноглазого Майка (которого озвучивал Билли Кристал) появился только через год после создания первого варианта сценария. Питу потребовалось потратить немало времени и на формализацию правил невероятно сложного мира фильма – до тех пор, пока метания не вывели его на нужный путь.

«Процесс развития истории – это процесс открытия, – говорит Пит. – Однако по какому бы пути вы ни шли, у вас всегда имеется единый направляющий принцип. Во всех вариантах сюжета “Корпорации монстров” имелось одно общее. Каким бы образом Салли ни помогал Бу вернуться в ее собственный мир, мы всегда сохраняли ощущение легкой печали от неизбежного прощания. Вы потратили много сил на решение задачи и даже привыкли к ней, а когда она наконец решилась, начинаете по ней скучать. Я хотел вызвать в зрителе именно это чувство вне зависимости от того, какой сюжет мы выберем в итоге».

И хотя процесс был сложным и занимал много времени, Пит и его команда никогда не считали, что неудача того или иного подхода делает неудачниками их самих. Напротив, они видели, что с каждым новым поворотом еще больше приближаются к идеалу. Это придавало

им сил каждый день идти с интересом на работу, даже когда что-то не клеилось. И это очень важно. Если эксперименты воспринимаются как нечто необходимое и продуктивное, а не как напрасная трата времени, то людям нравится их работа – даже когда результаты оказываются не вполне удовлетворительными.

Метод, который я здесь описываю, – метод проб и ошибок – давно получил признание в мире науки. Когда у ученых возникает вопрос, они формулируют гипотезы, тестируют их, анализируют и приходят к заключениям – а затем процесс вновь повторяется. Логика здесь достаточно проста: эксперименты представляют собой миссии по выявлению фактов, которые со временем приводят ученых к большему пониманию происходящего. Это значит, что *любой* исход можно считать хорошим, поскольку он приносит новую информацию. Если эксперимент доказал, что изначальная теория была неверной, лучше узнать об этом раньше, чем позже. Вооружившись новыми фактами, вы можете переформулировать любой вопрос, решением которого хотите заняться.

Конечно, экспериментировать в научной лаборатории куда проще, чем в бизнесе. Создание произведений искусства или новых коммерческих продуктов – это сложный и дорогостоящий процесс. Возьмем пример Pixar. Мы всегда пытаемся подобрать для аудитории максимально убедительную историю. Каким образом мы приходим к выводу об ее убедительности? Как узнать, что работает лучше всего? А главное, каким образом сохранить в себе желание работать достаточно долго для того, чтобы нащупать хорошую, берущую за душу историю, способную вытянуть фильм?

У подхода, при котором ошибку нужно совершить максимально быстро, есть альтернатива. Если вы тщательно все продумаете, составите детальный план и рассмотрите все возможные исходы, у вас появляется больше шансов создать жизнеспособный продукт. Однако я должен предостеречь: если вы попытаетесь вычертить на карте все свои шаги перед тем, как их сделать, – то есть если вы поверите в тщательное, неторопливое и учитывающее все точки зрения планирование в надежде избежать неудачи, – это будет большой ошибкой. Прежде всего, планировать «производные» (то есть копировать или повторять уже сделанное другими) довольно просто. Поэтому, если ваша основная цель состоит в создании полноценного и максимально жесткого плана, то вы фактически лишь увеличиваете шансы оказаться неоригинальным. Более того, невозможно запланировать действия на случай каждой возникающей проблемы. Само по себе планирование очень важно, и мы постоянно им занимаемся, но в творческой среде существуют свои границы контроля. Я обнаружил, что люди, направляющие всю свою энергию в размышления о будущем и настаивающие на том, что слишком быстрый переход к действиям вреден, неправы настолько же, насколько неправы люди, слишком быстро ныряющие в работу с головой. Те, кто склонен к чрезмерному планированию, дольше воздерживаются от ошибок (а когда ошибка неизбежно происходит, они оказываются просто раздавленными своей неудачей). Такой подход чреват одним но – чем больше времени вы тратите на создание детальной «дорожной карты», тем больше к ней привязываетесь. Нереализуемая идея застывает в вашем разуме, как колея в грязи. И порой освободиться от нее и двинуться в ином направлении оказывается слишком сложно – а ведь это необходимо!

Разумеется, есть ситуации, в которых во что бы то ни стало надо свести к нулю вероятность неудачи. Так, отрасль коммерческой авиации славится необычайно высоким уровнем безопасности, поскольку на каждой стадии, начиная от сборки двигателей и самого самолета и заканчивая предполетной проверкой и правилами распределения воздушных коридоров, огромное внимание уделяется исключению любых ошибок. По этой же причине в больницах имеются специальные сотрудники, проверяющие, что врачи делают операцию на нужном органе нужного пациента, на нужной стороне тела и т. д. Специальные протоколы предотвращения ошибок имеются у банков; свои контролеры есть на любом производстве.

Но сам факт того, что для некоторых отраслей крайне важен принцип «нулевого дефекта», еще не означает, что он должен внедряться везде и всегда. Когда дело касается творческих проектов, концепция нулевого дефекта не просто бесполезна, она вредна.

Разумеется, неудача может обойтись нам достаточно дорого. Создание плохого продукта или публичные неудачи часто разрушают репутацию компании и моральный климат в коллективе. Поэтому мы пытаемся всячески снизить цену неудачи и ее бремя. К примеру, наша компания разработала систему, в которой режиссерам позволено тратить целые годы на этап разработки концепции фильма. На этом этапе затраты на переделку и изучение различных вариантов развития проекта минимальны (мы платим зарплату режиссеру, сценаристам и художникам, но ничего не передаем в производство, потому что именно там расходы начинают расти как на дрожжах).

Одно дело – говорить о ценности небольших неудач, прокладывающих нам дорогу к пониманию, но совсем другое – большая, катастрофическая неудача. Как насчет громкого проекта, в который уже вложены миллионы долларов, когда вдруг становится понятно, что его придется закрыть? Именно это произошло с фильмом, созданным нами несколько лет назад. Он был основан на потрясающей идее, возникшей в мозгу одного из наших самых креативных и проверенных коллег (который, что примечательно, никогда прежде не выступал в роли режиссера). Он хотел рассказать о том, что происходит, когда две последние оставшиеся на планете особи редких тритонов (мужского и женского пола) вынуждены спасти свой род от вымирания – но при этом терпеть не могут друг друга. Услышав эту историю в первый раз, мы просто затрепетали от восторга. У этой истории, как и у сюжета «Рататуй», была довольно неоднозначная концепция, но при правильном движении она могла превратиться в феноменальный фильм.

Важно отметить, что во время появления этой идеи мы с Джимом Моррисом много размышляли о том, не вынуждает ли нас успех Pixar почивать на лаврах. Мы начали задавать себе и другим вопросы – не создали ли мы в интересах управления производством и повышения его эффективности привычки и правила, которые отнюдь не необходимы? Не рискуем ли мы впасть в летаргию и постоянно выбирать проторенные пути? Не росли ли бюджеты наших фильмов без особых причин? Мы искали возможность все изменить, создать собственный небольшой стартап (формально внутри Pixar, но фактически отдельно от нее) и вернуть в компанию энергию, переполнявшую ее во времена, когда мы были молодыми, крошечными и стремились к большему. Казалось, этот проект идеально подходит под все наши цели. При передаче в производство мы решили отнестись к нему как к эксперименту – а что если пригласить новых людей извне со свежими идеями, дать им возможность пересмотреть весь производственный процесс (предоставив помощь со стороны опытных товарищей), а затем переместить их на пару кварталов от нашего главного кампуса, тем самым сведя к минимуму их контакт с людьми, способными вернуть их на привычные рельсы? Кроме того, желая создать незабываемый фильм, мы хотели одновременно бросить вызов привычным механизмам и улучшить их. Этот эксперимент получил название «Проект “Инкубатор”».

Кое-кто внутри Pixar сомневался в эксперименте, однако его дух – желание не почивать на лаврах – заразил буквально всех. Позднее Эндрю Стэнтон рассказал мне, что поначалу его беспокоила слишком резкая изоляция проектной команды. Ему казалось, что мы слишком воодушевлены возможностью «заново изобрести колесо». Со стороны это выглядело так, как если бы мы нашли четырех талантливых музыкантов, оставили их наедине с музыкальными инструментами и понадеялись, что они сами догадаются, как превратиться в «Битлз».

Однако мы сами в тот момент этого не видели. Идея фильма была достаточно сильной – это подтвердили представители СМИ, для которых мы сделали презентацию новых проектов Pixar и Disney. Веб-сайт Ain't It Cool News с энтузиазмом описывал главного героя, попавшего в плен еще головастиком и жившего в лабораторной клетке, из которой можно было

увидеть блок-схему ритуалов спаривания для его биологического вида. Будучи одиноким, он перечитывал эту схему каждый день, готовясь к моменту, когда ученые наконец поймут ему подружку. К сожалению, он никак не мог прочитать текст девятого и последнего брачного ритуала, поскольку его загораживала кофеварка. В этом и состояла главная тайна.

Презентации прошли на ура. По словам зрителей, это была классическая Pixar – необычный, остроумный, но при этом наполненный глубокими и значимыми идеями сюжет. Однако на этапе производства история зашла в тупик. У нее было отличное начало – желание нашего героя исполнилось, ученые поймали ему подружку и привезли ее в лабораторию – но когда эта несчастная пара оказалась в естественной для себя среде обитания, фильм начал распадаться на части. Он застрял на месте и никак не желал становиться лучше, даже после того, как создатели получили вдумчивую обратную связь.

Поначалу, вследствие обособленности проекта, этот факт ускользнул от нашего внимания. Первые отчеты показались нам вполне обнадеживающими. У режиссера имелось отличное видение, а команда была воодушевлена и много работала. Однако они не знали того, что не могли знать – первые два года развития фильма должны быть посвящены укреплению пульса истории и постоянному тестированию (чем-то это напоминает закалку стали). Этот процесс требует принятия конкретных решений, а не абстрактных дискуссий. И хотя команда, работавшая над фильмом, имела самые лучшие намерения, проект завяз в гипотезах и обсуждениях. Если воспользоваться любимой аналогией Эндрю, все сидевшие в лодке гребли, однако движения вперед не было.

Когда мы окончательно разобрались с происходящим – отправив на помощь проекту нескольких опытных сотрудников Pixar и выслушав их отчеты, – было уже слишком поздно. Pixar предпочитает инвестировать в определенное видение, и в ходе проекта мы последовали этому привычному методу. Мы не могли сменить режиссера – ведь именно он придумал историю. А без него как основной движущей силы мы не могли довести проект до завершения. Поэтому в мае 2010 года мы с тяжелым сердцем закрыли его.

Кое-кто из читателей может предположить, что ошибкой было само решение о начале производства такого фильма. Неопытный режиссер, незавершенный сценарий... разумеется, гораздо легче судить о прошлом с позиции настоящего и предположить, что эти факторы сами по себе должны были насторожить нас и удержать от принятия решения. Но я не могу с этим согласиться. Хотя проект «съел» немало времени и денег, он, с моей точки зрения, вполне заслуживал сделанных инвестиций. Мы научились выстраивать баланс между новыми и старыми идеями. Кроме того, мы поняли свою принципиальную ошибку: перед любым новым начинанием необходимо интересоваться мнением всех лидеров Pixar. Эти уроки помогли нам в будущем, когда мы принимали на вооружение новые программные продукты или меняли некоторые технологические процессы. Эксперименты часто пугают, но я считаю, что гораздо сильнее стоит бояться их отсутствия. Чрезмерная осторожность заставляет компании отказываться от новых идей. Этот отказ – первый шаг на пути к забвению. Не исключая, что многие потерпели поражение именно по этой причине, а не потому, что осмелились расширить границы бизнеса и взять на себя дополнительные риски (и да, порой терпеть поражение).

Чтобы стать по-настоящему креативной компанией, вы должны иметь смелость делать то, что может завершиться неудачей.

Как бы мы ни твердили о пользе неудач, но если фильм – или любой другой творческий проект – не движется с достаточной скоростью, можно смело говорить о наличии в процессе серьезной проблемы. Если режиссер принимает решение за решением, однако они не делают фильм лучше, то одна из причин состоит в том, что этот человек просто не подходит для этой работы.

Всегда ли? Сколько нужно ошибок, чтобы «списать» человека со счетов? В какой момент неудача перестает быть досадной проволочкой на пути к совершенству и превращается в крас-

ный флаг, сигнализирующий о необходимости изменений? Мы верим в собрания Braintrust, поскольку считаем, что они дают режиссерам необходимую обратную связь и поддержку. Но есть проблемы, которые и они решить не в состоянии.

Часто нам случалось находить ответы на эти вопросы в ходе разнообразных кризисов.

Наша задача состоит в том, чтобы позволить творческим людям направлять все силы на развитие проектов. Однако когда фильм застревает на месте и становится ясно, что у него есть проблемы, а режиссеры не знают, что делать, мы обязаны либо заменить их, либо закрыть проект. И здесь возникает вопрос: *если принять за аксиому то, что поначалу любые фильмы никуда не годятся и полномочия по их исправлению предоставлены производителям, а не участникам Braintrust, то в какой момент Pixar должна активно вмешаться в работу группы, работающей над тем или иным проектом?*

Основной наш критерий для выбора момента – это степень доверия команды к режиссеру. Над каждым фильмом Pixar работает примерно 300 человек, привыкших к бесконечным корректировкам и изменениям в процессе обретения историей окончательной формы. Обычно команды в кино всегда понимают суть неразберихи. Они мирятся с тем, что до определенного момента их работа сопровождается проблемами, поэтому не склонны *слишком быстро* выносить свои суждения. Первая их реакция на проблему состоит в том, чтобы работать еще упорнее. Когда режиссер в ходе собрания встает и говорит: «Я понимаю, что эта сцена провисает, и пока не знаю, как решить эту проблему, но я этим занимаюсь. Продолжайте работать!», – команда готова следовать за ним хоть на край света. Но когда проблема разрастается и ею никто не занимается, когда сотрудники вынуждены простаивать в ожидании указаний, они начинают беспокоиться. Дело не в личном отношении к режиссеру. Просто команда перестает верить в его способность довести фильм до нормального состояния. Настроение команды служит для меня довольно верным и надежным барометром. А если в замешательстве оказывается вся команда, то рано или поздно такая же участь ждет и ее лидера.

В этот момент мы переходим к действиям. Для этого мы должны внимательно следить, не возникает ли в процессе производства фильма ступор. Вот вам конкретный индикатор. После собрания Braintrust режиссер собирает все замечания, но через три месяца выясняется, что фильм остался практически в том же состоянии. Это ненормально. Ага, здесь читатель может поймать вас на слове: «Вы же сказали, что режиссеры *не обязаны* следовать замечаниям!» Да, это правда. Однако они должны изыскать способы для решения проблем, обозначенных Braintrust, поскольку мнение этого собрания – это мнение аудитории. Если аудитория путается в фильме или недовольна им, можно ожидать подобной реакции и от зрителей. Роль режиссера подразумевает, что именно он должен возглавить процесс перемен.

Любая неудача творческого коллектива – это неудача многих людей, а не одного. Если вы – руководитель, то любая ошибка команды – это ваша ошибка. Более того, не используя возникшие проблемы как шанс научить чему-то себя и своих коллег, вы упускаете важную возможность. У каждой неудачи есть две составляющие: само событие и наша реакция на него. И именно вторую часть этого процесса мы способны контролировать. Осмыслием ли мы происходящее или просто прячем голову в песок? Создаем ли мы климат, позволяющий признаваться в неудачах и чему-то на них учиться, или же зарукаем на корню любые дискуссии и начинаем искать виноватых? Мы должны помнить, что неудача дает возможность расти. Игнорируя ее, мы действуем на свой страх и риск.

Такая точка зрения, в свою очередь, заставляет нас задаться вопросом: как извлечь из возникшей неудачи максимальную пользу? Когда в Pixar случались кризисы, мы решительно настраивались на то, чтобы искать причину происходящего внутри себя. Поскольку для управления проектами мы отбирали самых талантливых и креативных людей, то кризис, очевидно, возникал из-за того, что мы каким-то образом мешали им преуспевать. Кое-кто беспокоился, что из-за кризисов мы теряем хватку. Я с этим не соглашался. Никто и никогда не обещал,

что наша работа будет легкой, – мы лишь стояли на том, что наш продукт в итоге должен быть отличным. С моей точки зрения, отступление от ценностей возникает лишь в тех случаях, когда мы путем своего невмешательства в процесс препятствуем его улучшению. После несколько осечек мы посчитали для себя крайне важным найти время для переоценки случившегося и извлечь из него правильные уроки.

В марте 2011 года Джим Моррис, генеральный менеджер Pixar, собрал выездное совещание с продюсерами и режиссерами студии (в общей сложности 20 участниками). На повестке дня стоял один вопрос: почему у нас произошло так много кризисов, причем один за другим? Мы не хотели тыкать пальцами друг в друга. Напротив, мы стремились к тому, чтобы все креативные лидеры компании сообща нашли корни проблем, заведших нас в тупик.

Джим начал собрание с того, что поблагодарил пришедших и напомнил причину, по которой мы собрались. По его словам, для постоянного успеха студии критически важна способность разрабатывать новые продукты. Здесь мы явно делали что-то не так. Попытавшись увеличить количество выпускаемых фильмов, мы со всего размаху ударились о стену. По словам Джима, цель работы в ближайшие два дня состояла в том, чтобы вычислить, чего нам не хватает, и набросать пути выхода из тупика.

Тут же стало понятным, что никто из собравшихся не стремится замалчивать свою роль в этих неудачах. Никто не перекладывал ответственность на других. Язык, который использовали участники для описания проблем, свидетельствовал, что они думали о них, как о своих собственных. «Есть ли какой-то другой способ (кроме замечаний, собранных в ходе Braintrust) обратить внимание режиссеров на важность эмоционального каркаса фильма?» – спросил один участник. «Мне кажется, нам следует внедрить более формальные инструменты для обмена опытом», – сказал другой. В эти моменты я испытывал невероятную гордость. Было очевидно, что люди воспринимали все проблемы как личные и готовы были взять на себя ответственность за их решение. Несмотря на серьезность проблем, наша корпоративная культура – выражавшаяся в желании закатать штанины и влезть в грязь по колено на благо компании – казалась более жизненной, чем когда-либо прежде.

Действуя как единая команда, мы проанализировали свои предположения, приведшие к ошибочному выбору. Стоило ли в процессе отбора кандидатов на должности режиссеров обращать внимание на качества, которые мы игнорировали? Еще важнее было понять, почему мы так и не смогли адекватно подготовить новых режиссеров к будущей сложной работе. Сколько раз мы заявляли: «Мы не дадим ему (или ей) потерпеть поражение», – а затем не делали ничего для подкрепления своих слов? Мы обсудили и степень своего ослепления тем фактом, что режиссеры наших первых фильмов – Джон, Эндрю и Пит – учились режиссерскому ремеслу самостоятельно, не имея соответствующего образования. Мы согласились, что в нынешние времена найти таких людей значительно сложнее. Мы поговорили и о том, что Эндрю, Пит и Ли провели многие годы, работая рядом с Джоном, видя его сильные стороны (такие как решительность в действиях), и впитали в себя его способ творческого поиска. Эндрю и Пит, первые режиссеры Pixar, шедшие следом за Джоном, поначалу не могли похвастаться успехами, но в конце концов им все удалось. Поэтому мы предположили, что то же самое смогут сделать и другие. Однако новые режиссеры не смогли повторить успех своих предшественников.

Затем мы обратились к будущему. Мы составили список сотрудников, которые, по нашему мнению, имели потенциал стать режиссерами. Мы перечислили их сильные и слабые стороны и максимально детально описали, чему нужно их научить и как именно поддерживать. Опыт говорил нам, что в процессе не может быть единственного «безопасного» варианта действий. Мы понимали, что для воплощения задуманного нам необходимо брать на себя творческие и лидерские риски. Для этого иногда приходится наделять полномочиями тех, кто не всегда соответствует традиционному определению режиссера фильма. Следовательно, необходимо разработать стадии обучения наших людей навыкам создания фильмов. Мы решили

не полагаться на то, что кандидаты на должность режиссера самостоятельно впитают имеющийся в компании опыт, а создать формальную программу наставничества, чем-то сходную с тесными отношениями Пита и Эндрю, Ли и Джона на ранних этапах развития компании. С этого момента каждый опытный режиссер еженедельно встречался со своими подопечными – разбирал с ними идеи, способные превратиться в фильмы, и давал им профессиональные и мотивирующие советы.

Позднее, размышляя об этом выездном совещании, я понял, что Эндрю сделал крайне важный шаг. Он заявил, что опытным режиссерам предстоит взять на себя обязанности учителей и что это должно стать такой же важной частью их работы, как создание собственных фильмов. «Мы найдем священный Грааль лишь тогда, когда научим людей делать идеальные фильмы с учетом состава их команд и других условий. Логика проста – когда-нибудь нас не будет рядом с ними, – сказал он. – Уолт Дисней этого не делал. И поэтому, когда он ушел, Disney Animation страдала на протяжении полутора, а то и двух десятилетий. Наша главная цель состоит в том, чтобы научить режиссеров правильно мыслить в те моменты, когда они окажутся предоставленными сами себе».

А кто может научить их этому, как не самые способные из нас? Я имею в виду не только семинары или лекции. Любые наши действия служат уроком для тех, кто преклоняется перед нами и хочет выстроить свою жизнь по нашему подобию. Достаточно ли мы размышляем над тем, как люди учатся и растут? Мы, руководители, должны видеть в себе в том числе и учителей. Мы должны создать компанию, в которой преподавание и наставничество становятся обязательными составляющими в достижении общего успеха. Готовы ли мы к этому? Одна из важнейших обязанностей лидера – это создание культуры, вознаграждающей тех, кто способен повысить не только цену акций компании, но и ее устремления.

Обсуждение неудач и их последствий – не просто теоретическое упражнение. Мы должны заниматься этим, чтобы лучше понять происходящее и снять барьеры, мешающие созданию идеальной творческой среды. Один из самых высоких барьеров – это страх. Если у неудачи есть объективные основания, то у страха их нет. Таким образом, цель состоит в том, чтобы разъединить страх и неудачу – то есть создать среду, в которой совершение ошибок не вселяет ужас в сердца сотрудников.

Как это сделать? Зачастую посылы компаний своим менеджерам выглядят достаточно противоречивыми. «Развивайте потенциал своих подчиненных, помогайте им расти, становиться сильными участниками команды... а еще не забудьте убедиться в том, что все они “заточены” под главную задачу, поскольку у нас мало ресурсов и успех полностью зависит от того, сможет ли ваша группа сделать свою работу вовремя и в рамках бюджета». Конечно, критиковать принципы микроменеджмента легко, однако мы должны признать, что менеджеры часто оказываются между молотом и наковальней. Если им приходится выбирать между участием в собрании с конкретной датой или довольно расплывчатой целью «воспитания сотрудников», они будут каждый раз выбирать собрание. Мы говорим себе, что будем уделять больше времени росту подчиненных, если у нас, в свою очередь, будет больше времени и финансовых возможностей для маневра. Но каким-то странным образом любые наши запасы времени почти всегда съедаются текущей работой. В результате напряжение растет, а пространство для возможности совершения ошибок сужается до минимума. С учетом этих реалий менеджеры обычно хотят добиться двух вещей: 1) жесткого контроля над всем и 2) ощущения того, что контроль принадлежит именно им.

Однако, превращаясь в самоцель, контроль способен оказать негативное влияние на другие элементы корпоративной культуры. К примеру, я знал многих менеджеров, ненавидящих «сюрпризы», – они хотели, чтобы им сообщали о любых неожиданностях заблаговременно и в приватной обстановке. Во многих компаниях неожиданная информация, которую руководитель доносит до своего менеджера на глазах у коллег, воспринимается чуть ли не как знак

неуважения. Однако что это значит на самом деле? Это значит, что перед большими собраниями должны проводиться мини-собрания, а сами большие собрания таким образом превращаются в пустую формальность, напрасную трату времени.

Одно из важнейших направлений нашей работы – это научить менеджеров среднего звена терпимо относиться к проблемам и сюрпризам (и не рассматривать их как источник угрозы). Эти люди несут на себе тяжкое бремя – им кажется, что за допущенный промах им придется заплатить чертовски много. Как помочь этим людям по-новому взглянуть на рабочий процесс и связанные с ним риски?

Лучшее противоядие страху – доверие. Мы все хотим обрести нечто, на что можно опереться в мире, исполненном неуверенности. Страх и доверие – это мощные силы, и хотя они не противоположны друг другу, доверие является лучшим инструментом для избавления от страха. Человек всегда найдет, чего бояться, особенно если берется за новое дело. Доверие к другим людям само по себе не служит гарантией от ошибок. Но вера в то, что если окружающие (или вы сами) ошибутся, то им помогут справиться с возникшей проблемой, придает сил. Другое дело, что страх возникает практически моментально, а доверие – нет. Лидеры собственными действиями должны демонстрировать, что им можно доверять. И здесь крайне важна их правильная реакция на неудачу. Braintrust и другие группы внутри Pixar вместе переживали сложные времена, вместе решали проблемы, и именно поэтому у их участников сформировалось доверие друг к другу. Будьте терпеливы. Будьте честны. И будьте последовательны. Тогда доверие появится обязательно.

Говоря о честности, я имею в виду способ общения менеджеров со своими подчиненными. Во многих организациях менеджеры склонны к чрезмерной конспирологии и даже утаиванию отдельных вопросов от сотрудников. Я убежден, что этот менеджерский инстинкт неправилен. Менеджер не должен секретничать. Ему необходимо вдумчиво взвесить издержки своей скрытности и риски, связанные с ее отсутствием. Постоянно делая ставку на секретность, вы, по сути, даете понять подчиненным, что им нельзя доверять. Когда же вы искренни, подчиненные понимают, что вы доверяете им, следовательно, им нечего бояться. Довериться сотрудникам – значит подарить им ощущение причастности. В результате – и я снова и снова убеждался в этом на собственном опыте – они сами не допустят утечки информации, которой с ними поделились.

Сотрудники Pixar умеют отлично хранить секреты – и это крайне важно для бизнеса, прибыль которого зависит от оригинальности идей или выпущенного в свет продукта. Поскольку процесс создания фильма довольно суматошный, у нас должна быть возможность обмениваться друг с другом мнениями по поводу царящей неразберихи, но так, чтобы эти разговоры не вышли за пределы компании. Делясь проблемами и конфиденциальными данными с сотрудниками, мы превращаем их в партнеров и творцов нашей корпоративной культуры. Понятно, что в этой ситуации они не хотят подводить друг друга.

Убежден, что ваши сотрудники – умные люди, именно поэтому вы их наняли. Так и относитесь к ним как к умным! Они сразу чувствуют, если вы пытаетесь донести до них информацию со значительными купюрами. Когда менеджеры объясняют, в чем состоит их план, но не объясняют причин его появления, люди начинают задаваться вопросом: что же на самом деле стоит за этим планом? Может быть, у вас и не было никаких тайных причин, но вы своим поведением пробуждаете в сотрудниках подозрение. Помните, что главная цель любого обсуждения – это поиск решения. Не заставляйте людей отвлекаться на осмысление ваших мотивов. Сотрудники знают, когда руководители честны с ними, а когда нет.

Глава отдела развития менеджеров Pixar Джейми Вульф создал обучающую программу, позволяющую новым менеджерам тесно взаимодействовать с опытными. Ключевым аспектом этой программы является совместная работа наставников и учеников в течение довольно продолжительного периода – восьми месяцев. Они обсуждают множество вопросов, связан-

ных с темой лидерства, – от развития карьеры и выстраивания доверия до управления проблемами отдельных сотрудников и создания здоровой командной среды. Цель состоит в том, чтобы сформировать глубокие связи и дать вновь прибывшим возможность поделиться своими страхами и догадками, изучить навыки управления персоналом посредством решения реальных проблем (например, плохие отношения с начальником или слишком активная критика со стороны коллег или подчиненных). Результатом наставничества должно стать возникновение доверия.

Лично я работаю с парой подопечных, а также каждый год общаюсь со всей группой. В ходе этого общения я всегда рассказываю о том, что в годы работы в Техническом институте Нью-Йорка совершенно не чувствовал себя менеджером. И хотя мне была близка идея лидерской ответственности за процесс, я чувствовал себя чуть ли не обманщиком. Это чувство не покинуло меня даже в первые годы президентства в Рихаг. Я знал многих президентов других компаний и хорошо представлял себе их личностные характеристики. Они были агрессивными и невероятно уверенными в себе. Поскольку многие из этих черт не были мне присущи, я ощущал себя не на своем месте. И, честно говоря, очень боялся неудачи.

Я рассказывал подопечным о том, что смог избавиться от этого ощущения лишь восемь или девять лет назад. Избавление состоялось благодаря нескольким факторам. Это, во-первых, опыт, связанный как с неудачами, так и успехами наших фильмов; во-вторых, принятое после выхода «Истории игрушек» решение о том, чтобы полностью посвятить себя Рихаг и ее культуре; и, в-третьих, мое удовольствие от развития отношений со Стивом и Джоном. Закончив свой рассказ, я спрашивал слушателей: «Кто из вас чувствует себя обманщиком *прямо сейчас?*», – и тут же вверх вздымался лес рук.

Все менеджеры приступают к работе с известным трепетом. В самом начале каждый имеет лишь смутное представление о предстоящей работе, а затем принимается сравнивать свои действия с какой-нибудь придуманной моделью. Однако в реальности наша работа всегда выглядит не так, как мы себе ее представляем. И здесь крайне важно забыть о модели того, какими мы «должны» быть. Лучший способ оценить свою успешность как менеджера – попытаться понять, как взаимодействуют члены вверенной вам команды. Способны ли они сообща решать возникающие вопросы? Если да, то смело можете считать себя хорошим менеджером.

Эта проблема – не вполне четкое представление о сути своей работы – часто возникает у новоиспеченных режиссеров. Даже если они работали бок о бок с опытным режиссером и доказали, что способны возглавить процесс подготовки собственного фильма, реальность всегда отличается от ожиданий. Люди внезапно открывают для себя, что у них есть обязанности, не вписывающиеся в их ментальную модель. Это способно изрядно напугать. Для режиссеров-новичков бремя взятой на себя ответственности отягощается успехом наших предыдущих фильмов. Каждый режиссер в Рихаг беспокоится: вдруг именно его (или ее) фильм провалится и испортит череду хитов? «Это очень страшно – никто не хочет, чтобы первый же его фильм оказался неудачным, – утверждает Боб Питерсон, сценарист и специалист по озвучиванию, много лет проработавший в Рихаг. – Важно, чтобы этот страх зажег в вас огонь и заставил думать, что вы способны на большее. Самыми успешными режиссерами становятся те, кто умеет вовремя расслабиться и использует рабочее напряжение для рождения новых идей».

Боб шутит, что для снижения давления на новых сотрудников Рихаг стоит намеренно делать плохие фильмы, «просто чтобы скорректировать рынок». Разумеется, мы никогда не станем сознательно выпускать ничего плохого, однако идея Боба заставляет задуматься над тем, существуют ли какие-либо способы доказать сотрудникам, что компания не будет клеймить их за неудачи?

Отношение, при котором мы не только позволяем людям совершать ошибки, но в какой-то мере и *ожидаем* их, помогло Рихаг создать уникальную культуру. Для доказательства ее уникальности давайте вернемся к примеру «Истории игрушек 3». Как я уже сказал в начале этой

главы, это был единственный пример работы Рихаг, в котором нам удалось избежать кризиса. После выхода фильма я неоднократно публично хвалил команду за то, что она не допустила катастрофы во время работы над ним. Возможно, вам кажется, что команде «Истории игрушек 3», было приятно слышать мои слова, но на самом деле они вызвали противоположную реакцию. Вера в положительный эффект неудачи настолько укоренилась в Рихаг, что люди, работавшие над «Историей игрушек 3», были оскорблены моими замечаниями. Они истолковали мои слова как упрек, будто они старались меньше своих коллег, работавших на других фильмах, – иными словами, не бросили себе серьезный вызов. Должен признаться, их реакция меня взволновала. Но по размышлении я воспринял ее как еще одно подтверждение жизнеспособности нашей культуры.

Выражаясь словами Эндрю Стэнтон, «теперь дело дошло до того, что мы беспокоимся, если при создании фильма сразу же не возникают проблемы. Мы относимся к проблемам как вызову нашей оригинальности. Мы говорим себе: “О, с такой проблемой мы еще не сталкивались... Интересно, как мы ее победим?” В определенном смысле именно преодоление проблем позволяет нам оказаться в зоне комфорта».

Вместо того чтобы пытаться предотвратить еще не совершенные ошибки, мы должны верить в добрые намерения людей и их искреннюю решимость преодолеть возникающие трудности. Наделите сотрудников ответственностью, позвольте ошибкам случиться и дайте людям возможность их исправить. У любого страха есть причина. Наша работа как раз и состоит в том, чтобы найти причину и разобраться с ней.

Глава 7

Голодный зверь и «уродливый ребенок»

В конце 1980-х – начале 1990-х годов, когда набиравшая силу компания Disney Animation наслаждалась результатами выхода на рынок целой череды хитовых фильмов – «Русалочка», «Красавица и чудовище», «Аладдин», «Король-Лев», – я все чаще слышал в кабинетах штаб-квартиры в Бербанке фразу: «Мы должны кормить Зверя».

Как вы помните, Pixar заключила контракт на создание графической системы для Disney (Computer Animation Production System, или CAPS), способной рисовать на целлулоидных заготовках и управлять их перемещением и хранением. Мы начали работать над CAPS в то время, когда Disney занималась производством мультфильма «Русалочка», поэтому я мог с близкого расстояния наблюдать за тем, как успех фильма ведет к расширению студии. Для оправдания роста количества сотрудников (а также чтобы загрузить их работой), компании требовалось все больше проектов. Иными словами, я своим глазами видел, как в Disney рождался Зверь – под этим словом я понимаю любую крупную группу, для функционирования которой необходим непрерывный поток новых материалов и ресурсов.

Должен сказать, что ничто не происходит случайно или по неверным причинам. После длительного периода неудач, последовавшего за смертью Уолта Диснея, CEO Walt Disney Company Майкл Айснер и председатель правления студии Джеффри Катценберг решили возродить в компании анимационное направление. К их чести, результатом этого решения стал подлинный художественный расцвет, в который внесли свою лепту и легендарные художники, работавшие в студии на протяжении десятилетий, и новички, обладавшие свежим взглядом. Созданные ими фильмы не только позволили улучшить экономические показатели компании, но и стали иконами поп-культуры. Это привело к взрывообразному развитию анимации в целом и в конечном итоге дало Pixar возможность создать «Историю игрушек».

Однако успех каждого нового фильма Disney приводил и к еще одному последствию – желанию большего. Чтобы обслуживать и продвигать на рынке каждый успешный фильм, нанимались все новые сотрудники – их нужно было загружать новыми продуктами. Зарплаты были слишком высоки, чтобы позволить им просто сидеть без дела. В сущности, профессионалы, работавшие над производством фильмов, имели благие намерения и ценности. Однако Зверь обладает немалой силой и способен сокрушить даже самых преданных своему делу людей. По мере того как Disney расширяла свой график производства фильмов, потребности студии выросли настолько, что пришлось открыть анимационные филиалы в Бербанке, Флориде, Франции и Австралии, чтобы справиться с растущими аппетитами. Огромную роль начало оказывать давление, связанное с созданием новых фильмов в максимально короткие сроки. Разумеется, так бывает во многих компаниях, не только в Голливуде. Но в любом случае всегда возникает одно незапланированное последствие – общее ухудшение качества.

После выхода в 1994 году мультфильма «Король Лев» (собравшего кассу в 952 миллиона долларов), студия начала медленно угасать. Поначалу было сложно понять, чем это вызвано – ее покинули некоторые руководители, однако основная масса профессионалов оставалась на своих местах, и у них сохранялись и талант, и желание сделать хорошую работу. Тем не менее начавшиеся в то время проблемы растянулись на последующие 16 лет – в период с 1994 по 2010 год ни один анимированный фильм Disney не занял верхней строчки кассовых сборов в первый уик-энд. Я уверен: это было напрямую связано с тем, что сотрудники считали своей основной работой кормление Зверя. Я сразу же захотел разобраться со скрытыми факторами, лежавшими в основе этой теории. Почему? Я чувствовал, что если Pixar останется столь же успешной, то все происходящее в Disney Animation почти гарантированно произойдет и у нас.

Оригинальность крайне хрупка. В самом начале работы самые оригинальные идеи редко выглядят красивыми. Именно по этой причине я называю ранние макеты наших фильмов «уродливыми детьми». Это совсем не те миниатюрные и прекрасные версии того, во что они вырастут в конечном итоге. Они реально уродливы. Они неуклюжи, уязвимы и не оформлены до конца. До состояния «прекрасных лебедей» их нужно дотягивать, отдавая им много времени и терпения. Такое отношение к делу крайне сложно уживается со Зверем.

Идею «уродливого ребенка» не так-то легко принять. Многим зрителям, наслаждающимся фильмами Pixar, кажется, что они сразу же появились в этом мире поразительными, звучными и осмысленными – если угодно, взрослыми. Но на самом деле окончательной стадии предшествуют месяцы, если не годы работы. Уродливость заметна каждому, кому хоть раз доводилось видеть ранние ролики любого из наших фильмов. Однако мы считаем правильным и естественным каждый раз создавать такие ранние ролики – это позволяет новичкам смело следовать стандартам, на которых строится работа опытных сотрудников. Наша задача состоит в том, чтобы защищать своих «детей» от поспешных суждений.

Хочу сказать кое-что о слове *защита*. У этого слова имеется целый ряд положительных ассоциаций. Многие предполагают, что сам факт нахождения под защитой автоматически свидетельствует о ее необходимости. Такая точка зрения не всегда правильна. К примеру, порой производственники Pixar пытаются защитить удобные и знакомые им методы, не имеющие под собой никакой рациональной основы. Юристы славятся своей готовностью к перестраховке во имя защиты компании от возможных внешних угроз; представители бюрократических структур часто стремятся защитить и сохранить статус-кво. Слово *защита* используется всеми этими службами для подкрепления своей консервативной точки зрения. По мере того как бизнес становится все более успешным, консерватизм набирает силу и все больше энергии направляется на защиту принятой системы.

Другое дело – *защита нового*. Свежая оригинальная идея может казаться неуклюжей и недостаточно конкретной, однако она противостоит устоявшемуся и закостенелому – *и именно в этом состоит ее прелесть*. Если же эта идея, находящаяся в самом своем уязвимом состоянии зародыша, подвергнется давлению со стороны скептиков (неспособных увидеть ее потенциал или не имеющих достаточно терпения, чтобы дать ей развиваться), она может быть уничтожена. Часть нашей работы состоит в защите нового от консерваторов, которые не понимают, что в процессе развития всегда бывают этапы, когда великое выглядит довольно неприглядным. Представьте себе процесс превращения гусеницы в бабочку – она выживает, поскольку до нужного момента облачена в твердый кокон. А наша идея выживает потому, что получает защиту от того, что может ее разрушить. Она защищена от Зверя.

Первая битва Pixar со Зверем произошла в 1999 году, после того как мы выпустили два очередных успешных фильма и собирались начать производство пятого – «В поисках Немо».

Я помню первый рассказ Эндрю Стэнтона о рыбе-клоуне по имени Марлин, посвятившей себя поискам своего пропавшего сына Немо. В один октябрьский день мы собрались в переполненном конференц-зале, чтобы послушать рассказ Эндрю об основных узловых точках своей истории. Презентация была просто великолепной. По его изначальной идее, повествование должно было прерываться серией ретроспективных сцен, объяснявших, что именно заставило отца Немо так беспокоиться о своем сыне (по словам Эндрю, мать Немо и все его братья и сестры были съедены барракудой). Стоя посередине комнаты, Эндрю плавно соединял между собой две истории – того, что происходило в мире Марлина во время его эпических поисков Немо, пойманного в плен аквалангистом, и того, что происходило в аквариуме в Сиднее, где Немо оказался заточенным вместе с группой тропических рыб, называвших себя «аквариумной бандой». Эндрю хотел рассказать историю о том, что борьба за независимость часто помогает сформировать совершенно новые отношения между отцом и сыном. Эта история обладала глубоким смыслом и была очень забавной.

После того как Эндрю закончил свой рассказ, несколько минут в зале царила тишина. Затем Джон Лассетер выразил общее мнение словами: «В какой-то момент я просто почувствовал себя настоящей рыбой».

В то время над нами еще витал призрак «Истории игрушек 2», проекта, нанесшего компании невероятно тяжелый урон. Напрягшись до предела, мы завершили работу над этим фильмом с четким ощущением, что прошли через какой-то этап, крайне нездоровый для наших сотрудников и бизнеса в целом. Мы решили не повторять этих ошибок в работе над «Корпорацией монстров», и нам это почти удалось. Однако, с другой стороны, наши старания привели к тому, что «Корпорация монстров» делалась почти пять лет. Конечно, мы активно искали новые пути по улучшению и ускорению нашего рабочего процесса. Оказалось, значительная доля наших расходов была связана с тем, что мы продолжали корректировать сценарии своих фильмов даже после их запуска в производство. Не нужно быть гением, чтобы понять: если бы мы хорошенько разобрались с сюжетом с самого начала, фильмы обошлись бы гораздо дешевле. Мы поставили перед собой цель – завершать работу над сценарием *до того*, как приступим к производству. После столь мощной презентации Эндрю «В поисках Немо» показался нам идеальным проектом для тестирования новой схемы работы. Дав Эндрю зеленый свет, мы поверили, что вовремя доведенный до ума сценарий позволит нам создать не только феноменальный, но и низкозатратный фильм.

В ретроспективе я понимаю, что мы не просто пытались повысить эффективность своей работы. Мы надеялись избежать суеты (а порой и дискомфорта) части творческого процесса. Мы пытались исключить любые ошибки (то есть фактически пытались кормить своего Зверя). Разумеется, на самом деле все оказалось не так просто, как в начале. Ретроспективные вставки, о которых рассказывал Эндрю на презентации, озадачили нас, когда мы увидели их на ранних роликах. Участвовавший в собрании Braintrust Ли Ункрих верно назвал их слишком загадочными и импрессионистскими, а затем предложил сделать структуру повествования более линейной. Когда Эндрю последовал его совету, у фильма тут же возникло одно неожиданное преимущество. Прежде Марлин казался зрителям несимпатичным, поскольку требовалось слишком много времени, чтобы понять, почему он стал столь деспотичным отцом. При обычном хронологическом подходе Марлин стал более привлекательным. Кроме того, Эндрю обнаружил, что его намерение связать воедино две параллельные истории – происходящие в океане и в аквариуме – оказалось сложнее реализовать, чем он себе представлял. Линия «банды из аквариума», которая изначально была главной, превратилась в побочную. И это всего два примера из множества сложных изменений и неожиданных проблем, с которыми мы столкнулись. В итоге наши намерения заблаговременно довести до конца сценарий перед запуском в производство ни к чему не привели.

Несмотря на все надежды сделать «В поисках Немо» по-новому, уже по ходу работы над фильмом мы сделали ничуть не меньше корректировок, чем на любом другом проекте.

Разумеется, в результате возник продукт, которым мы невероятно гордимся, – он стал вторым по сборам фильмом 2003 года и снял самую большую кассу за всю историю анимации.

Единственное, чего он *не смог*, – это изменить наш производственный процесс. В то время мне казалось, что завершение работы над сценарием до начала производства все равно представляет собой вполне достойную цель, к которой следует стремиться.

Однако в процессе съемок следующих фильмов я пришел к убеждению, что эта цель была не просто нерациональной, но и наивной. Настаивая на важности завершения каждого этапа в определенное время, мы поддались опасному заблуждению. Разумеется, улучшение, упрощение и удешевление рабочего процесса – это крайне похвальное устремление, и мы должны постоянно работать в этом направлении – но *это не цель*. Подлинной целью для нас является создание великого продукта.

Я то и дело наблюдаю похожую ситуацию в других компаниях: попытки упростить рабочий процесс или увеличить объемы производства вытесняют из поля зрения конечную цель. Каждый сотрудник при этом уверен, что делает абсолютно правильную вещь – хотя на самом деле отклоняется от курса. Когда эффективность или последовательность рабочего процесса не уравновешены столь же мощными противодействующими силами, новые идеи – наши «уродливые дети» – не получают внимания и защиты, необходимых для развития и обретения зрелости. Их забывают или перестают уделять им первоочередное внимание. Упор делается на безопасные проекты, имитирующие прежние успехи, только для того, чтобы хоть чем-то заполнить рабочий процесс (стоит хотя бы посмотреть на фильм «Король Лев 1½», вышедший только на видео в 2004 году, через 6 лет после фильма «Король Лев 2: Гордость Симбы»). Подобное мышление приводит к предсказуемости и отсутствию оригинальности, поскольку оно не позволяет развиваться органическому ферменту, питающему подлинное вдохновение. Зато оно успешно кормит Зверя. Мои мысли о Звере и Ребенке могут показаться вам черно-белыми – то есть Зверь всегда плох, а Ребенок всегда хорош. Истина лежит где-то посередине. С одной стороны, Зверь – это обжора, а с другой – ценный мотиватор. Ребенок чист и не запятан, он наполнен потенциалом, но, с другой стороны, требователен, непредсказуем и может лишить вас сна на всю ночь. Главное, чтобы ваши Зверь и Дети сосуществовали в мире.

Как же выстроить баланс между этими силами, особенно когда условия их развития кажутся совершенно неравными? Может показаться, что потребности Зверя всегда противоположны потребностям Ребенка, особенно с учетом того, что подлинная ценность Ребенка может оставаться неизвестной нам на протяжении многих месяцев. Как приструнить Зверя, умерить его аппетит и при этом не подвергнуть компанию опасности? Следует помнить, что каждому бизнесу нужен свой Зверь. Голод Зверя выражается в графиках и срочности работы. И это хорошо до тех пор, пока Зверь знает свое место – а в этом как раз и состоит основная сложность.

Многие люди характеризуют Зверя как алчное, легкомысленное создание, настойчивое и неконтролируемое. Однако в реальности частью Зверя можно считать любое подразделение или компанию, производящие продукты или приносящие доходы (в том числе подразделения, занимающиеся маркетингом и дистрибуцией). Каждая группа действует в соответствии с собственной логикой. Порой она не отвечает за качество своей работы и даже не понимает, какое влияние она оказывает на конечный продукт. Это просто не ее сфера ответственности – она занимается поддержанием процесса и организацией притока денег. Каждая группа имеет свои собственные цели и ожидания, а также действует в соответствии с собственными аппетитами.

Во многих компаниях Зверь насколько завладевает вниманием, что обретает чрезмерную силу. Причина состоит в том, что его обслуживание связано с подавляющим большинством затрат компании. Норма прибыли компании во многом зависит от степени эффективности использования человеческих ресурсов – к примеру, рабочие на сборочной линии получают свои деньги вне зависимости от того, работает конвейер или нет; складские работники Amazon приходят на работу вне зависимости от количества заказов; а мультипликаторы-эксперты по свету и тени (или многие другие представители анимационного бизнеса) должны ждать, пока остальные специалисты закончат работу над кадром или сценой, и лишь затем берутся за дело. Если из-за неэффективной организации процесса люди вынуждены ждать слишком долго, а большинство сотрудников не вовлечено в работу, приносящую доходы компании, то бизнес сжирает себя изнутри.

Разумеется, вы должны кормить Зверя, занимать его время, внимание и правильно использовать присущие ему таланты. Однако даже если вы это сделаете, Зверь может не насытиться. По иронии судьбы, когда дело касается кормления Зверя, каждый успех приводит к усилению давления, желанию двигаться еще быстрее и вновь добиваться успеха. Именно поэтому у множества компаний результат работы зависит от графика (то есть потребности в продукте),

а не от качества идей, лежащих в ее основе. Я хочу выразить свою мысль максимально точно. Я не считаю, что проблема заключается в отдельных людях, обслуживающих Зверя. Они делают все, что могут, чтобы выполнить порученное дело. Но, несмотря на их добрые намерения, результат негативен – кормление Зверя превращается в основную цель компании.

Разумеется, Зверь процветает не только в компаниях, работающих в области кинопроизводства. Иммунитетом от Зверя не обладает никакой творческий или другой бизнес (технологический, издательский или производственный). Однако все Звери имеют одну общую черту. Часто люди, отвечающие за Зверя, – это самые организованные сотрудники компании, умеющие делать все правильно и в рамках бюджета (как и ожидают от них начальники). Когда эти люди и их интересы начинают доминировать – то есть когда новые идеи не получают должной защиты – Зверь берет над компанией верх.

Главное для предотвращения этой ситуации – это формирование баланса, связи по типу «получать и отдавать» между различными частями бизнеса. Говоря об укрощении Зверя, я имею в виду приведение его потребностей в соответствие с потребностями других, более креативных элементов компании. Если вам удастся это сделать, ваша компания станет сильнее.

Позвольте мне поделиться с вами примером из области, в которой я разбираюсь лучше всего. В анимационной компании имеется много различных подразделений – группа сценаристов, художники, специалисты по бюджетированию, технологи, финансисты, производственники, маркетологи и так далее. У представителей каждой из этих групп есть свои приоритеты, важные и порой противоположные. Сценарист и режиссер хотят рассказать максимально убедительную историю; художник хочет, чтобы фильм выглядел красивым; технические директора стремятся к безукоризненным спецэффектам; финансисты хотят не выбиваться за пределы бюджетов; маркетинг – получить нечто завлекательное и позволяющее упростить процесс продажи потенциальным зрителям; мерчендайзеры – использовать привлекательных персонажей для создания плюшевых игрушек, образов для пластиковых коробок и футболок; менеджеры по производству – осчастливить всех остальных, не позволяя при этом бизнесу вырваться из-под контроля, и т. д. Каждая группа сфокусирована на своих собственных потребностях, и никто не имеет ясного представления о том, как влияют его решения на другие группы. Каждая группа находится под прессом – ей нужно выполнить свою работу максимально качественно и достичь поставленных целей.

Эти цели (особенно в первые месяцы работы над проектом) значительно проще сформулировать и объяснить, чем фильм целиком. Однако если режиссеру удастся получить в свое распоряжение все, что он хочет, производство фильма может превратиться в бесконечный процесс. Если же верх возьмут люди из маркетинга, то фильм будет похож на «готовый рецепт успеха» – иными словами, он будет напоминать зрителям что-то виденное раньше, но превратится в неудачу с творческой точки зрения. Таким образом, каждая группа пытается делать правильные вещи, однако все они тянут компанию в разных направлениях.

И если любая из этих групп «выигрывает», проиграем мы все.

В условиях нездоровой культуры каждая группа верит, что если ее цели возьмут верх над целями других групп, компании будет только лучше. В условиях здоровой культуры все элементы системы признают важность баланса между конкурирующими желаниями – все хотят быть услышанными, но для этого им необязательно выигрывать. Нужный баланс создается в результате их взаимодействия друг с другом – своеобразного Тянитолкая, возникающего, когда талантливым людям задают единые и ясные цели. Однако это возможно лишь в случае, когда все понимают важность достижения такого баланса.

Идея баланса всегда привлекательна, но мы не всегда осознаем динамическую природу действий, необходимых для его достижения. Наш ментальный образ баланса в определенном смысле искажен, поскольку мы склонны приравнивать его к неподвижности – умиротворению йога, спокойно стоящего на одной ноге. С моей точки зрения, более точные примеры баланса

встречаются в мире спорта, например, когда атакующий баскетболист кружит вокруг защитника другой команды или когда серфер ловит волну. Их действия – примеры невероятно динамичного ответа на быстро меняющуюся среду. Если же говорить об анимации, то, по словам многих режиссеров, им комфортнее с самого начала знать, что работа над фильмом доставит много хлопот. «Мне кажется правильным с психологической точки зрения ожидать, что у фильма будут какие-то проблемы, – сказал мне Байрон Ховард, один из наших директоров в Disney. – Представьте, что кто-то говорит вам: “Вот вам тигр, но будьте с ним поосторожнее, потому что он любит шалить”. Так что я не жду этих слов, а сразу же *ожидаю*, что тигр будет шаловливым».

По словам режиссера Брэда Бёрда, каждая креативная структура – будь то анимационная студия или звукозаписывающая компания – представляет собой экосистему. «Нет такого понятия, как плохая погода, – говорит он. – Порой нужны бури и штормы. Это нормальная экологическая система. Считать отсутствие конфликта оптимальным состоянием – это все равно что считать оптимальным состоянием солнечный день. Но солнечный день нравится нам лишь тогда, когда солнце появляется после дождя... Однако если солнце светит каждый день, а дождь не идет, у вас не вырастет трава. Более того, если солнце светит постоянно – если нет ночи, – то множество природных процессов просто не произойдет, и планета перестанет быть такой, какая она есть. Самое главное – рассматривать конфликт как *крайне важную для успеха вещь*. Именно с его помощью мы тестируем лучшие идеи на выживаемость. Иными словами, жить под одним только солнцем вредно».

Задача менеджеров заключается в том, чтобы помогать другим сотрудникам воспринимать конфликт как здоровое явление – как путь к балансу, приносящему преимущества в долгосрочной перспективе. Хочу подчеркнуть, что счастье возможно, – однако эта работа никогда не прекращается. Хороший менеджер должен постоянно находиться в поиске зон, в которых баланс был утрачен. К примеру, при увеличении численности аниматоров в Pixar (что можно считать благом, поскольку это позволяет делать больше качественной работы) нам приходится мириться с побочными последствиями – общие собрания станут более масштабными и менее камерными, а участники будут считать себя менее значимыми и ценными для достижения конечного результата. Чтобы решить эту проблему, мы создали подгруппы меньшего размера, в которых отдельным подразделениям и сотрудникам предоставляется право голоса и приветствуется их желание делиться своим видением. Но чтобы подобные корректировки действия работали на восстановление баланса, менеджеры должны обращать тщательное внимание на то, что происходит вокруг.

В главе 4 я рассказывал о ключевом моменте в истории развития Pixar, когда мы приступили к созданию «Истории игрушек 2» и поняли, что не хотим развивать культуру, в которой одни работники воспринимаются как лучшие, а другие как второсортные, в которой к одним применяются самые высокие стандарты, а другие остаются без должного контроля. Кому-то это может показаться слишком расплывчатым и идеалистичным, но для нас это было еще одним способом сказать, что мы верим в сохранение баланса в своей культуре. Если какие-то сотрудники, подразделения или цели воспринимаются как более важные по сравнению с остальными, то достичь баланса невозможно.

Представьте себе доску для балансирования – длинную доску, средняя часть которой лежит на цилиндре. Ваша задача состоит в том, чтобы встать ногами на края доски, а затем перемещать свой вес так, чтобы достичь равновесия в ситуации, когда цилиндр под вами постоянно перекачивается. С моей точки зрения, это идеальный пример баланса – и способности управлять двумя противодействующими силами (левой и правой). Однако, даже пытаясь объяснить вам, как это делать, показав видеоматериалы и предложив различные варианты, я никогда не смогу объяснить вам, *как именно* достичь баланса. Этому можно научиться только на собственном опыте – позволив своим сознанию и подсознанию понять, что нужно делать во

время движения. В некоторых видах работы просто нет иного способа обучения – вы помещаете себя в нестабильное состояние, а затем находите выход.

Я часто говорю, что менеджеры творческих предприятий должны мягко относиться к целям и твердо – к намерениям. Что это значит? Мы должны позволять своим целям меняться на основании новой информации. Мы не должны удивляться тому, что какие-то вещи, которые мы ошибочно считали давно известными и понятными, начинают выглядеть иначе. Пока наши намерения – наши ценности – остаются неизменными, цели могут меняться всякий раз, когда нам потребуется. Работая в Pixar, мы стараемся ни при каких обстоятельствах не изменять своей этике, ценностям и намерению создавать оригинальные и качественные продукты. Мы готовы адаптировать свои цели в процессе получения новой информации и стремимся делать все правильно (пусть и не с первого раза). С моей точки зрения, это – единственная возможность создать самый главный элемент для развития креативности. Я имею в виду культуру, защищающую новое.

На протяжении многих лет я участвовал в работе комитета, отбравшего доклады на SIGGRAPH – ежегодную конференцию по вопросам компьютерной графики, о которой я уже рассказывал в главе 2. Предполагалось, что каждый из докладов должен содержать идеи, помогающие развитию всей индустрии. Комитет состоял из множества самых известных представителей отрасли, и я знал их всех. Эта группа крайне серьезно относилась к отбору докладчиков. На ее собраниях я отмечал два типа слушателей – первые искали в докладах недочеты, а затем обрушивались на авторов с критикой; вторые же пытались прежде всего увидеть в каждом из докладов хорошую идею, а затем попытаться ее развить. Даже находя в тексте недостатки, «защитники идеи» указывали на них авторам достаточно мягко, стремясь улучшить результат, а не уничтожить плоды их трудов. Интересно отметить, что представители первой группы даже не чувствовали, что, по сути, служат совсем иной цели (к примеру, стараются показать своим коллегам, насколько высоким стандартам они пытаются следовать). Обе группы думали, что защищают общий результат, но лишь одна из них поняла, что самый ценный вид защиты состоит в поиске нового и удивительного. В негативной обратной связи есть свои плюсы, однако она представляет собой куда менее мужественное действие, чем принятие чего-то несовершенного и предоставление ему пространства для роста.

Надеюсь, вы отметили, что я никоим образом не считаю, что защита нового должна означать его изоляцию. Я понимаю, насколько важно гусенице какое-то время оставаться в коконе, но тем не менее не верю, что творческие продукты могут создаваться в вакууме (возможно, в этом и состояла одна из наших основных ошибок во время создания фильма о тритонах). Некоторые из моих знакомых предпочитают никому не показывать свой «бриллиант», пока не отполируют его до идеального состояния. Однако поддержка такого поведения со стороны менеджера означает, по сути, обратное – у сотрудников пропадает возможность защититься от самих себя. А наш опыт неоднократно свидетельствовал: многие люди, предоставленные самим себе, упорно и с большим усердием занимаются полировкой не алмазов, а кирпичей.

В Pixar защита принимает вид собраний с защитниками идеи – сотрудниками, которые отлично понимают тонкости сложного и порой эфемерного процесса развития нового. Люди успешно развивают свои идеи лишь тогда, когда им помогают преодолеть проблемы (помните – люди важнее, чем идеи). Но это не значит, что все новое получает поддержку и защиту с самого начала и навсегда. В какой-то момент новое обязано прийти в соответствие с потребностями и компании с ее многочисленными подразделениями, и Зверю. До тех пор, пока Зверю не позволено помыкать людьми и менять основополагающие ценности компании, его присутствие – стимул для прогресса.

В определенный момент новая идея должна покинуть кокон защиты и попасть в посторонние руки. Этот процесс часто бывает запутанным и в высшей степени болезненным. Однажды после ухода из компании одного сотрудника, занимавшегося программами для спе-

цэффектов, я получил от него электронное письмо с двумя претензиями. Прежде всего, ему не нравилось, что работа требовала решения массы мелких проблем, вызванных внедрением новой программы. Кроме того, он написал, что разочарован нашей неготовностью брать на себя технические риски при создании фильмов. Ирония состояла в том, что этот сотрудник и был призван решать проблемы, связанные с возникновением технических рисков при внедрении новых программных систем. Неразбериха, с которой он столкнулся, послужившая причиной его ухода, была, по сути, вызвана сложностями, неизбежными при создании нового продукта.

Когда же наступает тот волшебный момент, в который мы переходим от защиты к активной вовлеченности? Таким же вопросом задается любая птица, когда приходит время выбрасывать птенца из гнезда. Хватит ли ему сил, чтобы самостоятельно взлететь? Научится ли он расправлять крылья во время свободного падения или же разобьется о землю?

Этим вопросом мы задаемся при работе над каждым фильмом. В Голливуде существует специальный термин – «зеленый свет», обозначающий момент в развитии проекта, когда студия официально признает его жизнеспособным (а множество проектов застревает в «аду развития», так никогда и не видя белый свет). За всю историю Pixar у нас имелся лишь один проект, который мы не довели до завершения.

Один из моих самых любимых примеров перехода защиты в фазу активной вовлеченности связан не с фильмом Pixar, а с нашей программой по работе с интернами. В 1998 году я решил, что Pixar (как и многим другим компаниям в творческой области) нужна летняя программа, в рамках которой мы могли бы на пару месяцев привлечь к работе ярких молодых людей и дать им возможность поработать с опытными профессионалами. Однако наши менеджеры по производству были далеко не в восторге от этой идеи и не проявили к ней никакого интереса. Возможно, подумал я, они слишком заняты, чтобы тратить время на разъяснение основ работы неопытным новичкам. Однако, копнув глубже, я понял, что сопротивление связано не столько со временем, сколько с деньгами. Никто не хотел раздувать расходы за счет оплаты труда интернов. Бюджеты ограничены, и руководители предпочли бы потратить их на опытных людей. У них было мало ресурсов, а еще на них наседали Зверь. Их реакция была вызвана желанием обезопасить фильм и потратить каждый доллар на достижение успеха. Однако такое отношение не помогало компании. Программы работы с интернами – это хороший способ выявления талантов и возможность вписаться в команду людям извне, а новички всегда привносят в компанию новую энергию. С моей точки зрения, такой шаг был необходим.

Конечно, я мог просто приказать менеджерам по производству включить в свои бюджеты расходы, связанные с интернами, однако это еще больше настроило бы их против новой идеи. Вместо «силового» варианта я решил отнести расходы на интернов к общекорпоративным – чтобы любой отдел, нуждавшийся в их услугах, мог привлечь их к своей работе без каких-либо дополнительных затрат для собственного бюджета. В течение первого года Pixar наняла восемь интернов, приступивших к работе в анимационных и технических подразделениях. Они оказались на редкость толковыми и к концу срока уже занялись вполне серьезным делом. Семеро из них вернулись к нам после окончания колледжа в качестве полноценных сотрудников. С тех пор программа постепенно расширяется, и менеджеры начали проявлять к ней интерес. Интерны не только облегчают бремя работы над проектами, но и повышают общий тонус в компании. Вовлекая их в рабочий процесс, наши сотрудники нередко начинают по-новому смотреть на принятые в компании правила и принципы. Через несколько лет стало ясно, что нам больше не нужно финансировать интернов за общекорпоративный счет; программа доказала свою ценность, и менеджеры стали охотно расходовать на интернов собственные бюджеты. В прошлом году к нам поступило 10 000 заявлений кандидатов на несколько сотен вакансий.

Новое (будь то идея фильма или программа для молодых интернов) нуждается в защите, а обычный повседневный бизнес – нет. Менеджерам *не нужно* упорно работать над защитой устоявшейся идеи или методов ведения дел. Система всегда приветствует существующий поря-

док вещей. А новому, напротив, нужна поддержка, позволяющая обрести почву под ногами. Защита нового – будущего, а не прошлого – должна быть плодом сознательных усилий.

Не могу не вспомнить об одном из самых моих любимых моментов в мультфильме «Рататуй», когда Антуан Эго, внушающий страх ресторанный критик, делится своими впечатлениями от ресторана «Густо», которым управляет наш герой – крыса по имени Реми. Эго, озвученный великим Питером О'Тулом⁴ признается, что таланты Реми «изменили мои взгляды на высокую кухню... [и] потрясли все мое существо». Текст его статьи, написанный Брэдом Бёрдом, в свою очередь, потряс меня – я вспоминаю его и по сей день, когда размышляю о своей работе.

«Во многом работа критика проста, – говорит Эго. – Мы ничем не рискуем, но ставим себя над теми, кто выносит свой труд и самих себя на наш суд. Сокрушительные рецензии приятно писать и читать. Однако порою рискует и критик – в тех случаях, когда открывает что-то новое и встает на его защиту. Мир часто несправедлив к новым произведениям. Новому нужна поддержка».

⁴ В русской версии персонаж был озвучен Михаилом Козаковым. – *Прим. пер.*

Глава 8

Перемены и хаотичность

Мало с чем может сравниться ощущение, с которым вы стоите перед всеми сотрудниками компании, своими коллегами, и говорите им неприятные вещи. День в 2006 году, когда мы со Стивом и Джоном созвали общее собрание, чтобы объявить о решении продать Pixar компании Disney, до сих пор вызывает у меня массу эмоций. Мы знали, что перспективы поглощения нашей крошечной студии более крупной компанией способны обеспокоить многих. Упорно работая над обеспечением гарантий своей независимости, мы все равно ожидали, что сотрудники станут опасаться последствий слияния. В следующей главе я подробно расскажу о том, какие конкретные шаги мы предприняли для защиты Pixar, а пока поделюсь с вами произошедшим после того, как я, желая избавить коллег от страха, встал и во всеуслышание заявил, что Pixar не изменится.

И это была одна из самых глупейших вещей, которые я когда-либо говорил.

В течение следующего года, каждый раз, когда мы хотели попробовать что-нибудь новое или пересмотреть устаревшие методы работы, мой офис начинал трещать по швам от нашествия «паломников»: «Вы обещали, что слияние не повлияет на принятые у нас методы работы, – корили меня встревоженные и расстроенные люди. – Вы сказали, что Pixar никогда не изменится».

Для дачи объяснений я был вынужден созвать еще одно общее собрание. «Я имел в виду, – обратился я к коллегам, – что мы не будем меняться *из-за того*, что поглощены крупной компанией. Но мы, как и прежде, будем проходить через все изменения, которые нам предстояло пройти. Более того, скажу, что мы меняемся *постоянно*, поскольку изменения – это благо».

Мне казалось, я нашел нужные слова. Однако я ошибался. В конечном итоге мне пришлось трижды произнести речь на тему «мы обязательно продолжим проводить изменения», прежде чем это уложилось у всех в головы.

Самое интересное, что изменения, вызывавшие беспокойство, не имели ничего общего со слиянием. Это были обычные рабочие корректировки. Глупо считать, что вы можете избежать любых перемен, как бы вам этого ни хотелось. Без изменений невозможны ни рост, ни успех.

Ко времени слияния мы уже искали правильный баланс между первыми фильмами серии и сиквелами. Мы знали, что любители наших фильмов готовы смотреть и другие истории, происходившие в придуманных нами мирах. Люди, занимающиеся маркетингом и сувенирной продукцией, хотят, чтобы им было проще продавать товары, связанные с фильмами, а сиквелы идеально для этого подходят. Однако делая одни только сиквелы, Pixar могла бы завянуть и умереть. Я относился к сиквелам как к своего рода креативному банкротству. Мы нуждались в постоянном притоке новых идей, хотя и знали, что первые фильмы в серии всегда более рискованны. Мы признавали, что создание сиквелов, помогающих обеспечить кассовые сборы, дает больше пространства для рискованных маневров, и пришли к следующему выводу: самым разумным для компании как с финансовой, так и с творческой точек зрения будет решение о производстве одного оригинального фильма каждый год и сиквела на следующий год, или трех фильмов каждые два года.

К тому моменту Pixar создала всего один сиквел, «Историю игрушек 2». Поэтому наше решение, принятое практически одновременно со слиянием, заставило многих предположить, что именно Disney давит на нас, заставляя создавать больше сиквелов. Но это было совсем не так. Напротив, Disney обеспечила нам немалую степень свободы. Мы прямо так и заявили, но наши слова были встречены с изрядной долей скепсиса.

Похожее отношение мы встретили при решении проблемы офисного пространства. Производство росло, нам требовалось больше персонала, и главное здание Pixar затрещало по

швам. Мы арендовали помещение за несколько кварталов от него. В нем планировалось разместить группу, работавшую над очередным проектом («Храбрая сердцем»), а также инженеров и программистов, колдующих над следующим поколением наших анимационных программ. Вскоре после этого в моем офисе опять появились мрачные сотрудники. Они хотели знать, почему мы отсаживаем программистов от всех остальных, за исключением тех, кто работал над «Храброй сердцем». Почему мы разделяем сценаристов и художников, которые привыкли сидеть вместе?

Казалось, буквально каждый, большой или второстепенный вопрос в то время заставлял людей вспоминать о слиянии: «Вы говорили, что ничего не изменится! Вы нарушаете свое слово! Мы не хотим терять старую Pixar!» Несмотря на возмущение, я был горд – потому что на самом деле шаги, сделанные нами для защиты культуры Pixar, оказались действенными и, с моей точки зрения, представляли собой хороший пример того, как поддерживать культурную целостность после слияния. Тем не менее сотрудники чувствовали себя уязвимыми, а уязвимость рождала подозрения. Все чаще я задумывался над тем, что многие сотрудники воспринимали как угрозу Pixar *любые* изменения (а, следовательно, думали, что изменения будут препятствовать нашему движению вперед).

Люди хотят придерживаться того, что работает – устоявшихся сценарных ходов, методов и стратегий. Придуманная вами идея доказывает свою применимость на практике, и вы берете ее на вооружение – именно так поступает любая организация, желающая развиваться. По мере закрепления успеха наш подход раз за разом демонстрирует свою действенность, и мы... начинаем еще сильнее противиться изменениям.

Более того, люди всеми правдами и неправдами держатся за то, что уже знают, именно из-за неизбежности перемен. К сожалению, у нас часто отсутствует способность различать действительно работающие механизмы и методы, которых стоит придерживаться, и инерционные, тормозящие развитие сценарии, от которых следует отказаться. Если вы опросите сотрудников любой креативной компании, то подавляющее большинство наверняка скажут, что *верят* в изменения. Однако опыт слияния открыл мне другие истины. Страх изменений, врожденный и сопротивляющийся голосу разума, – это мощная сила. Происходившее тогда в Pixar во многом напоминало мне игру в «музыкальные стулья»⁵ – люди как можно дольше цепляются за насиженное место, которое кажется им «безопасным», отказываясь ослабить хватку до тех пор, пока не убедятся, что впереди их ждет другое, столь же безопасное место.

В компании типа Pixar работа каждого сотрудника сильно связана с работой коллег. Почти невозможно заставить всех измениться одинаковым образом, в том же темпе и одновременно. Попытки произвести одновременные изменения везде, где это возможно, бессмысленны. Стремление придерживаться уже опробованных и зарекомендовавших себя методов априори противоречит погоне за неизвестным, которое может (но не обязательно окажется) лучше.

В глубине души мы знаем одну вещь, в которую не хотим верить. Изменения произойдут независимо от нашего желания. Некоторые воспринимают случайные и непредвиденные события как то, чего надо бояться. Я не из таких. С моей точки зрения, хаотичность не просто неизбежна – она необходима для ощущения полноты жизни. Признание и правильная оценка происходящего помогает нам реагировать конструктивным образом в любой неоднозначной ситуации. Страх заставляет людей стремиться к уверенности и стабильности, хотя в действительности такая стабильность отнюдь не гарантирует подлинную безопасность. Я использую иной подход и верю, что не нужно бояться хаотичности. Напротив, мы можем сделать сознательный выбор в ее пользу и дать ей поработать на нас. Основа, на которой возникает креативность, всегда непредсказуема.

⁵ http://ru.wikipedia.org/wiki/Музыкальные_стулья.

Наш десятый фильм «Вверх» по праву считается одним из самых эмоционально насыщенных и оригинальных. Он же является ярким примером работы в условиях хаотичности. Этот фильм, задуманный и срежиссированный Питом Доктером, превозносился многими критиками как шедевр, созданный с безукоризненным остроумием и глубиной. Однако вы не поверите, узнав, как сильно менялся этот фильм в процессе работы. Так, в первой версии фигурировал замок, летающий в небе и утративший все связи с миром внизу.

В этом замке жили король и два его сына. Каждый из сыновей пытался унаследовать королевство. Сыновья были полной противоположностью друг другу. Как-то раз они оба упали на землю. Путешествуя по ней и пытаясь попасть обратно в замок, они встретились с огромной птицей, которая и помогла им разобраться в своих отношениях.

Эта версия была довольно интригующей, но, к сожалению, неработоспособной. Знакомые с ней люди не сопереживали принцам и не понимали правил странного летающего мира. Пит вспоминает, что ему пришлось немало поломать голову над тем, что же именно он пытался выразить. «У меня было странное чувство, – вспоминает он. – Бывают дни, когда мир кажется ошеломляющим – особенно, когда я управляю командой из трехсот человек. В результате я часто мечтаю о том, чтобы убежать куда-нибудь подальше. Я думаю о том, как хорошо было бы спрятаться на тропическом острове или пройти пешком через всю Америку. Каждому, наверное, хоть раз в жизни хотелось все бросить и рвануть в неведомое. Как только я это понял, мы смогли переформатировать историю и ярче передать это чувство».

От изначальной версии сценария уцелело лишь две вещи – птица и название «Вверх».

Для следующей версии Пит и его команда придумали старика по имени Карл Фредриксен, любовь которого к Элли, его подруге с раннего детства, описывалась в великолепном прологе, задававшем тональность всему фильму. После смерти Элли убитый горем Карл прикрепляет к своему дому огромную связку воздушных шаров, которая заставляет его понемногу подниматься в небо. Вскоре он обнаруживает, что вместе с ним путешествует восьмилетний безбилетный пассажир по имени Расселл. Со временем дом подлетает к старому брошенному шпионскому дирижаблю, закамуфлированному под гигантское облако. Значительная часть истории разворачивалась на этом летательном аппарате – до тех пор, пока кто-то не заметил, что она (хотя и вполне логичная) имеет определенное сходство с прежней идеей насчет облаков. Хотя Пит был совершенно не вдохновлен той идеей, ее отзвуки мешали идти дальше. Поэтому он вернулся обратно к своей доске для записи идей.

В третьей версии Пит и его команда отказались от облака, но решили сохранить 78-летнего Карла, его сообщника Расселла, птицу и идею дома, поднимающегося в небо с помощью воздушных шаров. Приземлившись на плоской горе в Венесуэле, Карл и Расселл встречаются со знаменитым исследователем по имени Чарльз Мантиц, пример которого вдохновлял Фредриксена еще в детстве. Причина, по которой Мантиц к этому моменту не умер от старости, состояла в том, что вышеупомянутая птица откладывала яйца, обладавшие магическим эффектом вечной молодости. Однако эта мифологическая история была слишком сложна и слишком отвлекала от основной линии сюжета. Поэтому Пит решил снова переписать сценарий.

В четвертой версии Пит вычеркнул историю с яйцами, продлевающими молодость. И это привело к хронологической проблеме – несмотря на то что эмоциональная сюжетная линия фильма вполне работала, различия в возрасте между Мантицем и Карлом (восхищавшимся им с детства) предполагали, что Мантицу уже должно перевалить за сотню. Однако мы поняли, что нам уже поздно что-либо исправлять, и в конечном итоге решили просто ничего не делать. Мы уже давно заметили, что если люди наслаждаются созданным вами миром, они прощают вам небольшие нестыковки (если вообще их замечают). В данном случае никто ничего не заметил – а даже если и заметил, то не обратил внимания.

Чтобы обрести свое сердце, фильм «Вверх» должен был пройти через все эти изменения – которые совершались не месяцами, а годами. Это означало, что люди, работавшие на фильме,

должны были воспринимать появление все новых и новых версий без паники, демонстрации своей разочарованности или угрюмого недоверия. Пит понимал, что именно они чувствуют – его отношение к коллегам очень всем помогло.

«Лишь закончив работу над “Корпорацией монстров”, я понял, что неудача – это здоровая часть процесса, – рассказывал он. – Все это время я относился к фильму как к личному делу – я верил, что мои ошибки – следствие личных недостатков и что я не допустил бы их, будь я лучше как режиссер». По его словам, он и по сей день «склонен застывать в ужасе в некоторых ситуациях. Обычно мне *кажется*, что весь мир рушится и все пропало. Но я научился брать себя в руки и составлять список по-настоящему неправильных вещей. В результате я обычно прихожу к тому, что сгруппировываю основную массу вопросов и решаю их как одну-две более масштабные проблемы. И все становится на свои места. Наличие конечного списка проблем значительно лучше, чем нелогичное ощущение того, что неправильно *вообще все*».

Огромную пользу сыграло то, что Пит никогда не забывал о своей миссии – достучаться до эмоциональной сердцевины своих персонажей, а затем выстроить вокруг нее историю. Люди, ранее работавшие с Питом, утверждали, что готовы работать с ним вновь, пусть даже уборщиками на площадке. Они его искренне любят. Однако путь, по которому он пошел при работе над фильмом «Вверх», был сложным и непредсказуемым; начало фильма никак не давало возможности понять, каким же будет конец. Сложность заключалась не в том, чтобы вытащить на поверхность спрятанную историю – в самом начале истории *вообще* не было.

«Если в самом начале работы над фильмом у меня есть готовая структура – понимание того, как будут развиваться события, – мне становится не по себе, – признается Пит. – Единственная причина, по которой мы смогли найти некоторые из уникальных идей, персонажей и перипетий сюжета, связана с жадой открытия. А “открытие” по определению означает, что, начиная что-то новое, вы не знаете ответа. Возможно, дело в моем скандинавском лютеранском воспитании, но я верю, что жизнь не должна быть простой. Мы должны подталкивать себя, пробовать что-то новое – и, конечно же, этот процесс заставит нас испытывать дискомфорт. Помогают и катастрофы, которые приходится пережить. С честью выйдя из перипетий с “Приключениями Флика” и “Историей игрушек 2”, наши сотрудники отметили, что внешнее давление привело к появлению нескольких отличных идей».

У Пита в запасе есть несколько методов, помогающих эффективно проводить команду сквозь препятствия, предшествующие производству. «Иногда в ходе собрания я чувствую, что людей заклинивает и они не хотят даже говорить о переменах, – делится он. – Поэтому я пытаюсь немного перехитрить их. Я говорю: “Конечно, если нам удастся сделать это на практике, будет здорово, но сейчас давайте просто устроим тренировку для мозгов и подумаем: “Что если...”. Или “Я ничего не предлагаю, но давайте минутку поразмышляем о...”. Если люди поймут, что совсем скоро на них навалится производственный процесс, то сразу же закроют путь новым идеям – поэтому вам нужно притвориться, что вы не планируете ничего серьезного, а просто разговариваете, что-то типа игры на лучший вариант ответа. Если вам удастся нащупать новую идею, из которой может получиться что-то стоящее, люди обрадуются и тогда с большей вероятностью согласятся на изменения».

Еще один трюк состоит в том, чтобы поощрять людей к игре. «Некоторые прекрасные идеи рождаются в непринужденном, совершенно несерьезном разговоре. Однако он завязывается только тогда, когда его заводите вы или ваш начальник, – говорит Пит. – Кому-то может показаться, что совместный просмотр видео на YouTube или рассказ о прошлых выходных – это напрасная трата времени, однако в долгосрочной перспективе такая, казалось бы, мелочь приносит свои плоды. Одно из определений креативности описывает ее как набор “неожиданных связей между несвязанными концепциями или идеями”. Но если это действительно так, то для создания этих связей вы должны пребывать в определенном состоянии. Поэтому когда я чувствую, что мы зашли в тупик, то просто прекращаю обсуждение, и мы принимаемся зани-

маться чем-то другим. Позже, когда настроение вновь меняется, мы возвращаемся к прерванному обсуждению».

Идея о том, что изменение – это наш друг, а ясность возникает лишь в результате упорной борьбы, у многих рождает дискомфорт, и я понимаю почему. Идет ли речь о линейке модной одежды, рекламной кампании или дизайне нового автомобиля, креативный процесс – достаточно дорогостоящее занятие, а непредвиденные тупики и ошибки неизбежно увеличат расходы. Ставки настолько высоки, а кризисы настолько непредсказуемы, что мы пытаемся изо всех сил сохранить контроль над происходящим. Возможная цена неудачи кажется нам значительно более высокой, чем любые проблемы, вызываемые микроменеджментом. Однако если, боясь наказания за неправильное решение, мы ужесточим контрольные механизмы, то рискуем превратиться в упрямых менеджеров, которые препятствуют креативности.

Чего же *на самом деле* боятся люди, когда говорят, что им не нравятся изменения? Для начала – дискомфорта от непонимания происходящего или дополнительной загрузки, с которой связаны изменения. Для многих изменение курса равносильно его потере и кажется признаком слабости. Но лично я думаю, что человек, неспособный изменить свои взгляды, опасен. Стив Джобс был известен своей способностью моментально менять точку зрения в свете появления новых фактов, и я не знаю никого, кто бы считал его слабым.

Менеджеры часто воспринимают изменения как угрозу существующей бизнес-модели. Они, безусловно, правы. В течение моей жизни компьютерная отрасль перешла от мейнфреймов к мини-компьютерам, затем к рабочим станциям, потом – к настольным компьютерам, а теперь – к планшетам iPad. Вокруг каждой машины выстроены схемы продаж, маркетинга и инженерного проектирования. Подобный переход от одного продукта к другому требовал радикальных изменений в организации процесса. Мне доводилось видеть немало производителей компьютеров в Кремниевой долине, боровшихся за сохранение статус-кво, хотя подобное сопротивление изменениям приводило к тому, что конкуренты перехватывали у них доли рынка. Подобное краткосрочное видение уничтожило огромное количество компаний. Хорошим примером может служить компания Silicon Graphics, продавцы которой настолько привыкли реализовывать большие и дорогостоящие компьютеры, что яростно сопротивлялись переходу на более экономичные модели. Компания Silicon Graphics существует до сих пор, но я почти ничего о ней не слышу.

Многие люди строят свою жизнь по правилу «От добра добра не ищут». Политики, участвующие в выборах, ради победы готовы пользоваться любой системой, а затем не находят стимулов, чтобы ее изменить. Компании из различных отраслей нанимают лоббистов, чтобы не позволить правительству предпринять какие-либо изменения, мешающие привычному методу ведения бизнеса. В Голливуде имеются массы агентов, юристов и «танцов» (актеров и других исполнителей), понимающих, что в системе имеются серьезные изъяны. Однако они не пытаются изменить ситуацию, поскольку подобный выход за пределы нормы может лишить их части доходов, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Плюсы устоявшихся систем очевидны. С чего бы вдруг нашелся человек, который станет что-то менять?

В основе сопротивления изменениям лежит личный интерес, однако его отсутствие заставляет людей сопротивляться еще сильнее. Освоив управление любой системой, вы обычно становитесь слепы к ее недостаткам; даже если видите их, они представляются слишком переплетенными между собой, сложными для изменений. Однако действуя подобным образом вы рискуете повторить судьбу музыкальной индустрии, личный интерес (попытка защитить краткосрочные преимущества) которой оказался сильнее реалистичного взгляда на происходящее (мало кто из ее работников понимал, что старая система не просто изменится, а полностью исчезнет). Руководители отрасли цеплялись за свои устаревшие бизнес-модели (продажу альбомов целиком), пока не стало слишком поздно и iTunes не перевернул все с ног на голову.

Для пушей ясности хочу отметить, что я не приветствую изменения ради изменений. Порой имеется достаточно много веских причин придерживаться работающих систем. Неправильно проведенные изменения могут поставить под угрозу наши проекты, поэтому многие противники перемен довольно искренне утверждают, что хотят защитить компанию, в которой работают. Устанавливая бюрократические препоны на пути изменений, они обычно действуют в интересах того, что считают правильным. Многие из правил, которые мы находим обременительными и бюрократическими, появились для противодействия вполне реальным злоупотреблениям, проблемам, организационным несоответствиям или негодным способам управления. Однако, несмотря на то что каждое правило когда-то появилось на свет по веской причине, со временем может статься, что общий свод правил уже потерял смысл. Всегда сохраняется немалая опасность того, что ваша компания будет погребена под кучей благонамеренных правил, фактически делающих одно и то же пагубное дело – иссушающих творческий импульс.

Итак, мы разобрались с вопросом изменений. А что делать с хаотичностью? Как-то раз я услышал великолепную – и, возможно, апокрифическую – историю о том, что произошло после того, как британцы познакомили Индию с гольфом в 1820-е годы. После строительства первого поля для гольфа (Royal Calcutta) британцы столкнулись с необычной проблемой – дикие обезьяны, заинтересовавшиеся крошечными белыми мячиками, начали слезать с деревьев, хватать эти мячики и уносить их прочь. И это, мягко говоря, мешало игре. Представители клуба попытались установить заборы, но обезьянкам удавалось через них перелезать. Обезьянок ловили и увозили подальше, но они возвращались. Не помог и шум, которым их пытались отпугнуть. В общем, не сработало ничего. Однако в конце концов решение нашлось – представители клуба добавили к игре новое правило: «Игра продолжается в том месте, где обезьяна роняет мяч».

Хаотичность – неотъемлемая часть фольклора и истории литературы; ее активно изучают математики и статистики; она кроется во всем, что мы делаем. Подсознательно мы осознаем ее присутствие: нам удалось выработать методы, учитывающие ее в нашей жизни. Мы говорим о «хороших» и «плохих» днях, безумных совпадениях, гримасах Фортуны. Есть понятие «не повезло» или «судьба» в лице пьяного водителя на дороге. Однако хаотичность все равно остается невероятно сложной для понимания концепцией.

Наши мозги не приспособлены к размышлениям о ней. Напротив, мы стараемся найти закономерности в образах, звуках, действиях и событиях. Этот механизм настолько глубоко укоренился в нас, что мы видим закономерности даже там, где их на самом деле нет. У такого поведения есть своя причина – мы способны хранить в своем мозгу последовательности и выводы, но не можем хранить саму случайность. Хаотичность – это концепция, отвергающая любую категоризацию; по определению, она возникает ниоткуда и неожиданно. И хотя мы осознаем ее существование, наши мозги не могут полностью ее охватить, поэтому она оказывает на наше сознание меньше влияния, чем то, что мы можем увидеть, измерить и разложить по полочкам.

Простой пример – вы выезжаете из дома на работу позже обычного, однако все равно успеваете на собрание, назначенное на 9 часов утра. Вы поздравляете себя, не обращая внимания на тот факт, что у машины, ехавшей в нескольких сотнях метров за вами, лопнула шина, вследствие чего все движение на трассе было остановлено на полчаса. Фактически вы успели приехать на собрание вовремя благодаря чуду. Возможно, ваше везение заставит вас подумать о том, что завтра вы можете поспать чуть подольше. Однако стоит вам оказаться в пробке, как вы сразу придете к обратному заключению и пообещаете себе никогда больше не затягивать с выходом из дома.

Основная загадка, связанная с пониманием природы хаотичности, состоит в том, что подлинные закономерности перемешиваются со случайными событиями, поэтому невероятно сложно провести различие между «чудом» и последствием применения нами определенных

навыков. Приехали ли вы на работу вовремя, поскольку все спланировали заранее, вышли из дома в назначенное время и аккуратно вели машину? Или же просто оказались в правильном месте в правильное время? Большинство людей выберут первый вариант, даже не задумываясь, что у них имелся другой вариант ответа. Пытаясь чему-то научиться на уроках прошлого, мы формируем закономерности мышления, основываясь на своем опыте, и не понимаем, что у произошедших событий было преимущество над событиями, которые не произошли. Иными словами, мы не видим альтернатив, которые вполне смогли бы стать реальностью, если бы не мельчайшие события. Когда происходит нечто плохое, люди часто говорят о действии каких-то враждебных сил или даже о заговоре против них, а если происходит что-то хорошее – они думают, что вполне его заслужили. Однако все эти виды заблуждений в конечном итоге обманывают нас. И это находит свое выражение в бизнесе и в том, как мы им управляем.

Когда компании успешны, естественно предположить, что их успех – следствие правильных решений их лидеров. Они развивают свой успех, уверенные в том, что им удалось нащупать правильную стратегию. Но нужно понимать, что на самом деле ключевую роль в этом успехе сыграли хаотичность и удача.

Если вы управляете бизнесом, о котором часто пишут СМИ, то можете столкнуться с еще одной проблемой. Журналисты склонны искать закономерности, объяснить которые можно с помощью небольшого количества слов. Если вы сами не разобрались с тем, что в вашем успехе было случайным, а что – результатом намеренных усилий, то на ваше мнение будет оказывать огромное влияние анализ, проводимый сторонними наблюдателями (и порой чересчур упрощенный). При управлении компанией типа Рихард, о которой часто говорят в новостях, мы должны быть осторожны и не позволять себе верить в собственное везение. Я говорю это, зная, насколько сложно сопротивляться соблазну, особенно когда удастся высоко взлететь. Однако истина состоит в том, что я никогда не смогу учесть и даже осознать все факторы, связанные с успехом. Каждый раз, узнавая что-то новое, мне приходится пересматривать свое представление о происходящем. Это не слабость и не недостаток. Это реальность.

Суть физики как дисциплины состоит в попытках найти основополагающие механизмы, определяющие принципы работы нашего мира. Одной из самых влиятельных идей в этой науке считается знаменитый принцип, известный как «Бритва Оккама». Его авторство приписывается Уильяму Оккаму, английскому ученому-логика XIV века. Согласно этому принципу, при наличии нескольких конкурирующих между собой объяснений происходящего следует выбирать одно из них, основанное на меньшем количестве предположений, то есть самое простое. К примеру, астрономы времен Возрождения, пытавшиеся объяснить принципы движения планет, выдвигали массу сложных теорий. Большинство верили в то, что орбиты представляют собой идеальные круги (эпициклы), однако с улучшением систем наблюдения за планетами с моделями, основанными на кругах, стало невероятно сложно работать. Затем Иоганн Кеплер выдвинул сравнительно простую идею о том, что орбита каждой планеты – это эллипс, в одном из фокусов которого находится солнце. Простота объяснения казалась достаточным подтверждением правильности и стала источником для мощного развития науки.

В отличие от других теоретических идей, «Бритва Оккама» легко согласуется с человеческой природой. Мы склонны искать простые объяснения для событий в нашей жизни, поскольку верим: чем проще что-то выглядит, тем более истинным оно является. Но когда дело касается хаотичности, стремление к простоте может ввести нас в заблуждение. Далеко не все так просто, как нам кажется, а попытаться настаивать на своем при анализе ситуаций – значит искажать реальность.

Я верю, что неправильное применение простых правил и моделей при работе сложных механизмов способно привести к катастрофе и отдельных проектов, и компании в целом. Нам настолько нравятся простые объяснения, что мы выбираем их даже в совершенно неуместных ситуациях.

Что происходит, если мы слишком упрощаем происходящее с нами? Что случается, когда мы придерживаемся знакомых идей, способных дать все нужные ответы? Насколько это важно? С моей точки зрения, значение этого процесса крайне велико. Пускаясь в креативные путешествия, мы вынуждены сталкиваться с неизвестным. Однако если мы при этом не снимаем со своих глаз шоры – то есть отказываемся от окружающей реальности с целью сохранить простоту, – нам не удастся преуспеть. Механизмы, способные обезопасить нас от неизвестных угроз, защиты в наши мозги еще со времен, когда наши предки сражались с саблезубыми тиграми. Но когда дело касается креативности, неизвестность не стоит считать врагом. Если мы дадим ей достаточно места, а не примемся избегать ее всеми силами, она способна подарить нам вдохновение и оригинальность. Каким же образом мы можем подружиться со случайным и непознаваемым? Как испытывать комфорт при отсутствии контроля? Для ответа на эти вопросы стоит разобраться с тем, насколько широко распространена хаотичность.

Математическая концепция линейности понятна практически каждому человеку (хотя он может и не знать, что она называется именно так). Суть ее состоит в том, что все происходящее следует определенным курсом или повторяет себя предсказуемым образом. К примеру, одинаковый ритм дня или года представляет собой повторяющийся цикл. Солнце встает и садится. После понедельника всегда идет вторник. В феврале холодно, в августе жарко. Ничто из этого не воспринимается как изменение – или по крайней мере мы считаем это изменение предсказуемым. Происходящее линейно нас успокаивает.

Существует и другая, менее очевидная концепция – кривая нормального распределения, и большинство из нас интуитивно чувствует ее смысл. Так, по этой кривой часто распределяются школьные отметки – несколько человек получают плохие отметки, несколько – отличные, а остальная масса учеников оказывается в середине. Если нанести результаты какой-нибудь контрольной работы на график (отложив по одной школе отметку, а по второй – количество людей, ее получивших), то в результате появится кривая, имеющая колоколообразную форму. То же самое происходит с ростом человека – большинство взрослых людей имеют рост от 150 до 180 см, и совсем у незначительной части рост находится вне этих пределов. Этот же принцип применим в распределении способностей различных профессионалов (типа врачей или водопроводчиков) – кто-то из них прекрасен, а другим вы не доверите даже завязать шнурки на ботинках. Однако основная масса специалистов находится в диапазоне от «несколько неуклюжего» до «почти отличного».

Мы умеем достаточно хорошо работать с повторяющимися событиями и понимаем суть кривой нормального распределения. Однако наше неумение моделировать случайные события приводит к тому, что мы часто используем понятные нам ментальные объекты для оценки всего окружающего мира, даже если это очевидно неправильно. К примеру, хаотичность не возникает линейным образом. Случайные процессы не развиваются единообразно; они носят неопределенный характер. Как же тогда мы можем понять суть хаотичности? Или, иными словами, каким образом мы можем трезво размышлять о неожиданных событиях, не вписывающихся ни в одну из принятых нами моделей?

Нам может помочь третья концепция, также из мира математики – я имею в виду концепцию стохастического самоподобия. Слово *стохастическое* значит «случайное», или «возникшее благодаря шансу»; а *самоподобие* описывает явление, проявляющееся в массе областей (от колебаний на фондовом рынке до сейсмической активности и осадков) и означающее, что некоторые концепции или шаблоны будут выглядеть одинаковыми при рассмотрении под разными углами. К примеру, если вы отломите от дерева ветку и будете держать ее вертикально, она будет похожа на небольшое дерево, а участки побережья при взгляде с дельтаплана или из космоса будут напоминать друг друга. Посмотрите на крошечный фрагмент снежинки под микроскопом, и вы увидите, что он напоминает миниатюрную версию целого. Это явление

часто встречается в природе – при формировании облаков, в кровеносной системе человека, горных массивах или в том, как растут листья папоротника.

Но как же связывается стохастическое самоподобие с человеческим опытом?

Каждый день своей жизни мы сталкиваемся с сотнями проблем. Большинство из них сложно назвать «проблемами как таковыми» – один ботинок исчез под кроватью, у нас закончилась зубная паста, а в холодильнике перегорела лампочка. Существуют и другие, более неприятные, но не смертельные проблемы – вы потянули лодыжку во время пробежки или у вас не включается будильник. Еще меньшее количество проблем вызывают значительно больший эффект – например, вы не получили ожидавшегося повышения или поругались с женой. Еще меньше проблем приводит к по-настоящему серьезным последствиям – вы попадаете в аварию; пробитая труба приводит к затоплению вашего подвала или ваш малыш ломает руку. И, наконец, существует ряд редких, но невероятно неприятных событий типа войн, эпидемий и террористических атак – и здесь у плохих последствий практически нет никаких границ. Чем большее влияние имеет событие, тем реже оно происходит. Однако, по аналогии с веткой, напоминающей миниатюрное дерево, все эти проблемы – вне зависимости от их масштаба – имеют больше общих черт, чем принято считать.

Умея быстро находить закономерности и причины наступления того или иного события после его возникновения, мы зачастую все равно не можем предвидеть его наступление. Иными словами, мы увидим закономерность в любом событии, однако никакое случайное событие не наступает вовремя или в соответствии с графиком. Распределение проблем по степени важности и природы отличается от человека к человеку – мои проблемы могут напоминать ваши, однако они не идентичны. Более того, хаотичность не происходит в вакууме. Она проявляется во множестве регулярных и повторяющихся закономерностей в нашей жизни и поэтому не всегда заметна.

Порой какое-нибудь значительное событие меняет буквально все. Тогда люди склонны воспринимать крупные события как нечто фундаментально отличное от мелких. Эта проблема часто возникает внутри компаний. Если мы примемся делить неудачи на две группы – «обычное дело» и «вот это да!», а затем будем трактовать их по-разному, то неминуемо столкнемся с вопросами. Большие проблемы привлекают наше внимание настолько сильно, что мы начинаем игнорировать небольшие. Мы не понимаем, что некоторые из наших мелких проблем будут иметь долгосрочные последствия – и, тем самым, фактически являются крупными. С моей точки зрения, важно подходить к большим и малым проблемам с одним и тем же набором ценностей и эмоций, поскольку они тождественны. Иными словами, важно, чтобы мы не боялись и не набрасывались с обвинениями на других, когда происходит нечто необычное – то, что я выше называл проблемой типа «вот это да!». Мы должны с должной скромностью признать, что непредвиденные события происходят и будут происходить, так что в этом нет ничьей вины.

Хороший пример должного отношения к происходящему возник во время создания «Истории игрушек 2». Ранее, при описании эволюции этого фильма, я объяснил, что наше решение переделать его было принято настолько поздно, что привело к кризису. Он стал для нас крупным и неожиданным событием, а наша ответная реакция на него – частью внутренней истории. Однако примерно за десять месяцев до начала этой «перезагрузки», зимой 1998 года, мы столкнулись с цепочкой из трех небольших случайных событий – первое из которых могло угрожать будущему Pixar.

Чтобы понять происшедшее в ходе первого события, нужно знать, что мы используем для хранения тысяч компьютерных файлов, содержащих каждый кадр из снятых нами фильмов, устройства, работающие на ОС Unix и Linux. В этих операционных системах используется команда `/bin/rm -r -f *` позволяющая максимально быстро удалять все содержимое файловой системы. И теперь вы, возможно, уже понимаете, что случилось – в какой-то момент кто-то

случайно применил эту команду в отношении дисков, на которых хранились файлы «Истории игрушек 2». Причем речь шла не о нескольких файлах. Из системы были удалены *все данные* – объекты, фон, свет и тени. Сначала исчезла шляпа Вуди. Затем его обувь. Затем исчез и он сам. Один за другим начали исчезать и другие персонажи – Базз, Мистер Картофельная Голова и Рекс. С диска в мгновение ока исчезли все сцены.

Орен Джейкобс, один из ведущих технических директоров фильма, помнит, как наблюдал за происходившим в режиме реального времени. Поначалу он не мог поверить в то, что видит. Затем он принялся отчаянно звонить по телефону администраторам сети. «Немедленно выключите компьютер, где хранятся файлы “Истории игрушек 2”!» – закричал он. Когда его собеседник вполне разумно поинтересовался зачем, Орен закричал еще громче: «Пожалуйста, ради бога, выключите его прямо сейчас!» Администратор быстро отреагировал на эту просьбу, однако, несмотря на это, два года работы – *90 процентов фильма* – оказались уничтоженными за несколько секунд.

Часом позже Орен и его босс Гэлин Сусман уже примчались в мой офис и стали решать, что же делать. «Главное – не беспокоиться, – принялись мы убеждать друг друга. – Мы восстановим данные из резервной системы сегодня же вечером. По сути, мы потеряем лишь полдня работы». Однако затем наступило случайное событие номер два – мы обнаружили, что специально разработанная нами система резервного копирования работает некорректно. «История игрушек 2» пропала окончательно – и вот тут наступила паника. Восстановление фильма потребовало бы усилий 30 человек в течение целого года.

Я помню собрание, на котором руководители компании, полностью уяснившие масштаб проблемы, собрались в конференц-зале, чтобы обсудить имеющиеся у нас возможности – и казалось, что возможностей уже нет. Затем, примерно через час после начала обсуждения, Гэлин Сусман, технический директор фильма, вспомнила кое-что важное: «Подождите-ка, – сказала она. – Возможно, резервная копия есть на моем домашнем компьютере». Примерно за шесть месяцев до этого у Гэлин появился второй ребенок, и поэтому она большую часть времени работала дома. Чтобы сделать рабочий процесс более удобным, она создала программу, копировавшую всю базу данных о фильме на ее домашний компьютер в автоматическом режиме раз в неделю. И это третье случайное событие могло стать для нас спасением.

Через пару минут Гэлин и Орен уже неслись в ее «вольво» к дому в Сан-Ансельмо. Они взяли компьютер, укутали его в одеяла и аккуратно положили на заднее сиденье. Затем они доехали в полосу для медленного движения до офиса, где компьютер был, выражаясь словами Орена, «внесен в здание Рихар, как египетский фараон». Благодаря файлам Гэлин к нам вернулся Вуди – а вместе с ним и весь фильм.

И вот перед нами промелькнули две неудачи и одна удача (все – случайные и непредвиденные). Однако подлинный урок этого события состоял в том, что мы сделали потом. Если говорить коротко, мы не теряли времени на взаимные обвинения. После потери фильма наш новый список приоритетов стал выглядеть так: 1) восстановить фильм; 2) починить систему резервного копирования; 3) установить предупредительные ограничения, значительно затрудняющие получение прямого доступа к команде на удаление.

Примечательно, что в этом списке не было еще одного пункта – найти человека, отвечавшего за ввод неправильной команды, и наказать его.

Кто-то может подвергнуть сомнению наше решение, полагая, что, несмотря на всю ценность доверительной среды, ответственность без последствий может стать тормозом на пути к совершенству. Я полностью выступаю за наделение каждого сотрудника ответственностью. Однако в данном случае я размышлял так – наши сотрудники преисполнены благих намерений. Идея о возможности контролировать или предотвращать все случайные проблемы наивна и неправильна. Если же вы говорите людям, что разрешаете им самостоятельно решать свои проблемы, придется вести себя соответствующим образом. Разумеется, вам стоит убедиться

в том, что все понимают, насколько важно для всех нас избегать подобных проблем в будущем. Однако вы всегда – *всегда!* – должны вести себя так, чтобы ваши слова не расходились с вашими делами.

Что общего между этой историей и стохастическим, или случайным, самоподобием? Если говорить коротко, то когда вы начинаете относиться к большим и малым проблемам, как к явлениям с одинаковой структурой, это помогает вам правильно видеть происходящее. Более того, это помогает вам оставаться открытыми для понимания важной реальности: если все наше тщательное планирование не может предотвратить возникновения проблем, то лучший метод действий – позволить сотрудникам на каждом уровне самостоятельно решать проблемы и верить в то, что они смогут это сделать. Мы хотим, чтобы люди понимали: они могут сами предпринимать шаги по решению проблем, не спрашивая разрешения. В этом случае возникшая у Гэлин необходимость работать дома заставила ее импровизировать и загружать версию фильма раз в неделю. Если бы не она, Ріхаг не успела бы уложиться в срок со сдачей «Истории игрушек 2», а это стало бы катастрофой для нашей крошечной публичной компании. Людей, действующих без заранее согласованного плана, нельзя наказывать за «несанкционированные шаги». Культура, позволяющая всем, вне зависимости от должности, остановить сборочную линию (как фигурально, так и буквально), позволяет максимально вовлечь в процесс творческих сотрудников, желающих оказать компании помощь. Иными словами, на случай неожиданных проблем мы должны запастись неожиданной ответной реакцией.

Второй вывод связан с нашим пониманием границы между большим и малым – или, если угодно, между добром и злом, важным и неважным. Мы склонны считать, что незначительные, ожидаемые проблемы и масштабные и непредвиденные кризисы имеют принципиально разную природу. Это убеждение, в свою очередь, заставляет нас ошибочно верить, что подходить к этим двум явлениям нам следует по-разному. Однако такой выраженной границы не существует. Во всех ключевых аспектах большие и малые проблемы одинаковы.

Эта концепция крайне важна, однако сложна для понимания. Большинство людей склонно расставлять все по приоритетам; в начало списка они помещают самые важные проблемы, а под ними – проблемы, на их взгляд, второстепенные. Однако маленьких проблем обычно слишком много, чтобы принять их все во внимание. Поэтому люди чертят горизонтальную линию над тем, что не смогут отследить, а затем направляют всю свою энергию на решение проблем, оказавшихся выше черты. Я же исповедую другой подход: позволить большому количеству людей решать проблемы без дополнительного разрешения. Терпимо (и без обвинений) относясь к их ошибкам, мы сможем решить куда больше серьезных проблем. Даже если в этом сценарии возникает случайная проблема, она не вызывает паники, поскольку у нас уже есть кто-то, готовый ей заняться. Сотрудник или компания в целом адекватно реагируют на появление проблемы, поскольку не находятся в замороженном или запуганном состоянии и не ждут одобрения. Ошибки будут возникать всегда, но, как подсказывает мой опыт, при таком подходе их будет меньше, они будут происходить реже, и сотрудники смогут заняться их решением раньше, чем это приведет к серьезным последствиям.

Как я уже говорил, при первом столкновении с проблемой вы не всегда представляете себе ее масштаб. На первый взгляд, незначительная, она на самом деле может оказаться той последней соломинкой, которая ломает спину верблюду. Если вы склонны раскладывать проблемы по группам, то порой вам будет сложно понять, к какой группе отнести конкретную проблему. Сложность связана с тем, что мы распределяем проблемы по размеру и важности, часто игнорируя незначительные «заморочки» из-за их большого количества. Однако если вы передадите «владение» проблемой вниз по иерархической лестнице, то каждый сотрудник посчитает для себя возможным (а порой и интересным) решить вставшую перед ним проблему, большую или малую. Я не могу предсказать всего, что будут делать сотрудники в критических

ситуациях, да это и не нужно. Главное заключается в создании обратной связи, учитывающей структуру проблемы.

Польза любого значительного кризиса состоит в том, что он дает менеджерам шанс направить сотрудникам четкие сигналы относительно ценностей компании и ожидаемой роли каждого сотрудника. Когда недостатки фильма слишком режут глаз и мы в процессе работы выбираем этот фильм в корзину, начиная все с самого начала, то тем самым четко показываем людям, что ценим качество своих фильмов выше всего остального.

До сих пор я говорил о хаотичности в контексте событий. Однако непредсказуемым может оказаться и человеческий потенциал. Мне доводилось знать гениев, работать с которыми было настолько тяжело, что с ними приходилось расставаться. С другой стороны, некоторые из наших самых ярких и эффективных сотрудников были уволены с предыдущих мест работы как раз якобы из-за отсутствия этих качеств. Конечно, было бы здорово найти универсальное средство для излечения недостатков характера сложных людей, но пока что в нашем распоряжении его нет. Характер человека формируется настолько большим количеством неизвестных и неизмеримых личных факторов, что нам даже не стоит притворяться знатоками в этом вопросе. Конечно, каждый менеджер хочет нанять отличных сотрудников. Что касается нас, то, честно говоря, поначалу мы *действительно* не знали, кто именно из наших коллег будет способен сделать нечто новое. Я верю, что для менеджера крайне важно создать определенное пространство для выявления потенциала сотрудников, развития их таланта и совершенствования. Менеджер должен дать сотрудникам шанс достичь новых высот, понимая, что это удастся далеко не всем.

Уолт Дисней был настолько уникальным талантом, что никто не мог себе представить, как будет выглядеть компания без него. И, разумеется, после его смерти не нашлось никого, способного занять его место. На протяжении многих лет сотрудники Disney пытались сохранить внедренный им дух, постоянно спрашивая себя: «Что сделал бы в этой ситуации Уолт?» Возможно, они думали, что это вопрос поможет им сохранять верность новаторскому духу Диснея. В реальности же случилось обратное. Поскольку сотрудники смотрели назад, а не вперед, они все сильнее привязывались к сохранению статус-кво. В компании укоренился страх перед переменами. Стив Джобс хорошо знал об этом парадоксе и часто рассказывал про него сотрудникам Apple, добавляя, что сам бы не хотел, чтобы сотрудники задавались вопросом: «Что бы сделал Стив?» Никто – ни Уолт, ни Стив, ни сотрудники Pixar – никогда не достигали успеха, цепляясь за то, что работало раньше.

Оглядываясь на всю историю Pixar, я должен признать, что счастливая судьба ее на многих этапах могла повернуться по-другому. Стив мог продать нас – он пытался сделать это несколько раз. Исчезновение «Истории игрушек 2» с наших жестких дисков могло привести и к исчезновению самой компании. На протяжении многих лет Disney пыталась переманить Джона обратно и могла в какой-то момент добиться успеха. Я отчетливо понимаю, что именно триумф Disney Animation в 1990-х годах дал Pixar шанс выйти на рынок с «Историей игрушек» и что именно из-за проблем, возникших у Disney в следующем десятилетии, мы смогли объединить свои усилия и в конечном итоге слить компании воедино.

Я знаю, что значительная часть нашего успеха связана с чистотой наших намерений, огромным талантом сотрудников и тем, что множество вещей мы сделали правильно. Также я верю, что мы не должны считать успех следствием одного только нашего интеллекта и не приписывать роли случайных событий. Понимая, что иногда нам просто везло, и не пытаюсь убедить себя в гениальности каждого нашего шага, мы получаем возможность более реалистично оценивать происходящее и принимать более взвешенные решения. Кроме того, признание фактора удачи напоминает нам, что наша деятельность не может быть полностью повторяемой. А поскольку изменения неизбежны, мы должны найти ответ на следующий вопрос: пытаемся ли мы бороться с изменениями и защищаться от них, или же, напротив, стараемся стать настоя-

щими профессионалами в области изменений, принимая их и оставаясь открытыми новому? Разумеется, моя точка зрения состоит в том, что «работа со случайностью» как раз и является сутью креативности.

Глава 9

Скрытое

Из древнегреческих мифов мы знаем, что Аполлон, бог поэзии и пророчеств, влюбился в прекрасную Кассандру, дочь царя и царицы Трои, знаменитую своими рыжими волосами и алебастровой кожей. Он наделил ее редким и драгоценным даром – способностью видеть будущее, а она в ответ на это согласилась стать его супругой. Однако когда Кассандра предает его и нарушает свою клятву, разъяренный Аполлон проклинает ее. Его поцелуй навсегда лишает ее силы убеждать. С этого дня ей суждено кричать в пустоту – никто не верит правде, которую она говорит, и окружающие считают ее безумной. И хотя Кассандра предвидит разрушение Трои (предупреждая, что греческая армия проникнет в город внутри огромного деревянного коня), она не способна предотвратить трагедию, поскольку никто не прислушивается к ее пророчествам.

История Кассандры обычно трактуется как притча о том, что происходит, когда мы игнорируем серьезные предупреждения. Однако я задаюсь и другими вопросами. Например, меня всегда удивляет, почему мы считаем проклятой одну лишь Кассандру? Мне представляется, что проклятие лежит на ее соплеменниках, не способных воспринимать истину, которую она пытается донести.

Я много думал о границах восприятия, особенно в контексте менеджмента. С моей точки зрения, мы должны постоянно спрашивать себя: как много мы способны увидеть? Многое ли скрыто от нас? Имеется ли среди нас Кассандра, которую мы не в состоянии услышать? Иными словами, не прокляты ли и мы сами, несмотря на наши добрые намерения?

И эти вопросы плавно подводят нас к сердцевине этой книги, поскольку ответы на них крайне важны для поддержания креативной культуры. Во вступлении я задавался вопросом о том, почему руководители множества растущих компаний в Кремниевой долине принимали решения, которые (уже в то время) казались очевидно неправильными. Эти люди в должной степени владели навыками менеджмента и управления операционной деятельностью; у них были огромные амбиции; они не думали о том что принимают плохие решения или что ведут себя слишком высокомерно. Однако они попали во власть заблуждения – и, несмотря на то что были яркими личностями, упустили из виду нечто важное, и это не позволило им закрепить свой успех. Я понимал, что и Рихард может оказаться во власти тех же заблуждений, если только мы не поймем в полной мере ограниченность своего видения. Нам нужно было разобраться с тем, что я называю Скрытым.

Когда в 1995 году Стив Джобс пытался убедить нас в необходимости выхода на открытый рынок, один из его ключевых аргументов состоял в том, что какой-нибудь из наших будущих фильмов может оказаться коммерчески неудачным и нам нужно быть готовыми к этому дню с финансовой точки зрения. Открытость компании позволила бы нам привлечь сторонний капитал для финансирования своих проектов, который также мог бы стать для нас своеобразным буфером, поддерживающим компанию в неудачные времена. Стив считал, что благополучие Рихард не должно зависеть исключительно от финансовых результатов каждого фильма.

В то время его логика потрясла меня. Он считал почти неизбежным то, что мы в какой-то момент потерпим неудачу, причем не зная ни когда это случится, ни в чем будет выражаться. Иными словами, нам нужно было подготовиться к неизвестной, скрытой проблеме. И с той поры я решил, что нам следует как можно активнее заниматься выявлением скрытых проблем, а это требовало невероятно высокой степени самоконтроля. Наличие финансовой «подушки» помогло бы нам восстановиться после неудачи, и Стив был совершенно прав, говоря об этом. Однако лично для меня еще более важная цель состояла в том, чтобы сохранять бдительность и

замечать знаки, свидетельствующие о возможности неудачи в будущем – при этом, разумеется, без малейшего представления о том, что может произойти и в каком виде проявиться.

Когда разговор заходит об ошибках компаний типа Silicon Graphics или Toyota, многие мои собеседники считают причиной случившегося гордыню. «Эти компании начали верить в свою собственную чепуху, – убеждены они. – Эти компании стали почивать на лаврах». Другие считают, что компании сошли с верного пути вследствие неоправданно бурного роста или завышенных финансовых ожиданий, заставивших менеджмент принимать неправильные решения в краткосрочной перспективе. Но я уверен, что значительно более глубокая проблема связана с тем, что руководители этих компаний не подозревали о наличии проблем, которые у них были – а следовательно, считали, что у них нет проблем.

Это подводит нас к одному из основных моих убеждений как менеджера: если вы не пытаетесь раскрыть непредвиденное и понять его природу, вам не удастся стать лидером.

У всех нас есть знакомые, которые, с нашей точки зрения, не обладают верным представлением о собственной персоне. Они не видят в себе каких-то черт, кажущихся нам очевидными, – и, что не менее важно, даже не понимают, насколько ограничено их представление о самих. А что мы можем сказать о степени своей собственной осведомленности? Если мы соглашаемся с тем, что наше видение и объем наших знаний несовершенны, то нам следует стремиться к повышению уровня самопознания – если угодно, к заполнению пробелов. К примеру, я не могу заявить, что обладаю идеальным видением. Но я искренне верю: мне удалось стать хорошим менеджером благодаря тому, что всегда помнил одну вещь – вне зависимости от моего желания некоторые проблемы всегда будут скрыты от моего взгляда.

Большинство из нас готовы признать, что не являемся профи в тех или иных областях. К примеру, я не умею устанавливать и монтировать систему домашнего водоснабжения. Мне не по силам пересадить кому-то почку, перебрать коробку передач или выступить в качестве адвоката в Верховном Суде. Существует масса областей, в которых мы разбираемся крайне слабо, – физика, математика, медицина, право, – если только не тратим достаточно времени на их изучение. Однако даже если бы у нас нашлось время на изучение каждой научной дисциплины и освоение каждой профессии, в наших знаниях все равно остались бы белые пятна. Это связано с тем, что получению ясной картины окружающего нас мира мешают и другие ограничения. Многие из них кроются в динамике взаимодействия между людьми.

Представьте себе дверь, которая, открывшись, показывает вам неизведанную Вселенную. Эта Вселенная огромна и простирается гораздо дальше пределов нашего сознания. Она вторгается в нашу жизнь и работу, но у нас нет иного выбора, кроме как мириться с ее существованием. Нам приходится иметь дело со множеством уровней неизвестного – от тривиального до фундаментального.

Первый уровень скрытого возвращает меня во времена, когда я впервые выступил в роли менеджера в Технологическом институте Нью-Йорка. Произошло это через несколько месяцев после окончания университета в 1974 году. Управление людьми само по себе никогда меня не привлекало. Если говорить совсем честно, то единственным моим желанием тогда было влиться в коллектив и заниматься своими исследованиями. Наша группа была небольшой и довольно дружной. Нас объединяла общая цель. Поскольку мы тесно общались друг с другом, мне казалось, что я довольно точно знаю о том, что происходит с каждым членом команды.

Однако после моего прихода в Lucasfilm, а затем и в Pixar количество моих подчиненных росло, я начал понимать, что сотрудники вокруг меня ведут себя иначе, чем раньше. Они воспринимали меня как «важного менеджера» из «важной компании», притом что в старые времена я был для сотрудников своего отдела просто Эдом. По мере моего продвижения по карьерной лестнице люди стали осторожнее вести себя в моем присутствии, взвешивая каждое свое слово. Не думаю, что это было каким-то образом связано с моими действиями; скорее, основную роль в этих изменениях играло мое *положение*. Многие дела, в которые я был пол-

ностью посвящен раньше, теперь стали для меня недоступными. Постепенно у моих подчиненных исчезли вольности поведения, они перестали ворчать и дружески подкалывать меня. Я «вылетел» из определенного контекста и считал крайне важным об этом помнить. Это не было ни плохо, ни хорошо. Произошли определенные изменения, к которым я должен был приспособиться.

Поведение моих подчиненных продиктовано естественным инстинктом самосохранения. Это неудивительно – давно известно, что люди стараются показать себя с лучшей стороны в отношениях с начальством, а эмоции предпочитают выплескивать на коллег, супругов или психотерапевтов. Однако многие менеджеры не всегда замечают подобные нюансы (возможно, потому что им нравится держать дистанцию). Множество свежее испеченных руководителей ошибочно предполагают, что их доступ к информации остается прежним. Это лишь один из примеров того, как «скрытые пружины» влияют на способность менеджера быть лидером.

В какой степени иерархическая среда, созданная для того, чтобы помочь большим группам работать вместе, способствует сокрытию информации? Люди всегда настораживаются при любом упоминании об иерархии, как будто любая иерархия изначально плоха. Они используют слово *иерархический* в основном для уничижительной характеристики компании. Это не вполне справедливо. Скажем, мне доводилось работать в структурированной «иерархической» среде, которая тем не менее настраивала на отличную работу и здоровые отношения между коллегами.

При этом, конечно же, существуют типы иерархической среды, которые можно описать словом «кошмар».

Успешная иерархия может превратиться в структуру, препятствующую прогрессу. Это происходит, когда слишком много людей ставят знак равенства между ценностью своей персоны и своей должностью. Они расходуют свою энергию на то, чтобы ублажать начальников и давить на подчиненных. Со стороны кажется, что ими руководит животный инстинкт, а не сознание. Но эта проблема вызывается не иерархией самой по себе, а личными заблуждениями, превратным представлением о человеческой ценности.

Давайте остановимся на минуту и посмотрим на ситуацию с точки зрения менеджера и его отношений с вышестоящим руководством. Я хочу поговорить о скрытых формах лести. Добросовестный подчиненный хочет хорошо выполнить порученное дело и тем самым порадовать начальство. Это естественно и в этом нет ничего плохого. Однако всегда найдутся люди, довольно ловкие манипуляторы, которые говорят и делают не то, что полезно для компании, а то, что приятно видеть и слышать их боссу. Некоторые начальники самонадеянно думают, что с ходу отличат человека, болеющего за дело, от того, кто преследует собственную выгоду. На самом деле начальники довольно часто не понимают, что попались на удочку хитреца – они уверены, что уж в чем-чем, а в людях они разбираются отлично!

Здесь проявляется третий скрытый от человеческих глаз слой. Сотрудники Pixar каждый день занимаются сложной работой по созданию фильмов. Каждая техническая операция имеет свои особенности. Любой процесс таит свои логистические препятствия, головоломки, связанные с планированием, межличностные и управленческие проблемы. Возможно, я бы нашел в себе силы разобраться с каждым из этих вопросов по отдельности, если бы досконально изучил их. Однако надобности в этом нет. Специалисты, вовлеченные в эти процессы, разбираются в них лучше меня и видят то, чего не вижу я. Если назреет кризис, они узнают о нем раньше меня. К сожалению, это отнюдь не означает, что они сразу сигнализируют наверх о тревожной ситуации. Кому-то мешает обыкновенная застенчивость, кому-то – перспектива показаться паникером; кто-то решит, что наверху и так обо всем догадываются, ибо верит в опыт вышестоящих. В результате начальник остается в информационном вакууме. Вера же в собственное всезнайство со стороны руководителей – не что иное, как попытка спрятать голову в песок из страха утратить контроль над ситуацией.

Итак, мои коллеги знают больше меня о том, что происходит в каждом подразделении в каждый момент времени. В то же время я знаю больше о вещах, о которых не подозревают люди, занимающиеся производством, – о требованиях к графикам работ, о конфликтах ресурсов, о проблемах на рынке или разногласиях между сотрудниками. Делиться такой информацией порой тоже бывает сложно или неудобно. Таким образом, каждый из нас делает заключение, основанное на неполной картине. И совсем неправильно считать, что мое ограниченное видение чем-то отличается в лучшую сторону от видения других.

Получить точную картину происходящего в «прямом эфире» крайне сложно и практически невозможно, если речь идет об успешно работающей компании. Успех убеждает нас, что мы делаем все правильно. А убежденным в своей правоте кажутся неуместными любые альтернативные точки зрения.

Нам приятно убаюкивать себя сказками о том, что при должном усердии мы можем быстро «въехать» в суть любой проблемы. Однако это серьезное заблуждение. Правильнее признать, что мы *не в состоянии* разобраться в одиночку в многообразии того, что нас окружает. Разумнее прислушаться к различным точкам зрения. Дав людям понять, что вы готовы узнать их мнения, вы резко повысите эффективность своей работы. В рамках здоровой, креативной культуры рядовые сотрудники не стесняются высказывать свою точку зрения или делиться мнениями, помогающими более ясно увидеть общую картину.

Давайте рассмотрим другой случай, произошедший в Pixar во время проведения так называемой «руководящей проверки» – одобрения бюджетов и графиков для производства фильма «Вверх». Присутствовавшая на собрании продюсер по визуальным эффектам Дениз Рим выступила с довольно радикальным предложением. По ее словам, производство могло бы обойтись дешевле и потребовало бы меньше человеко-недель⁶, если бы мы сделали нечто, на первый взгляд, противоречащее этой цели, – отложили срок начала работы аниматоров на более позднее время. Дениз имела свойство четко видеть общую картину (до Pixar она несколько лет проработала в компании Industrial Light & Magic). Благая готовность максимально быстро взяться на работу в конечном итоге оказывалась контрпродуктивной, поскольку аниматоры часто были вынуждены переделывать свою работу по мере внесения изменений в сценарий. В результате они часто сидели без дела в ожидании новых заданий (что, разумеется, увеличивало общие издержки). Для Дениз было очевидным, что мы сможем обойтись меньшим количеством человеко-недель, если будем давать аниматорам более крупные и полностью доведенные до ума фрагменты, пусть даже и позднее.

«Я верю, что аниматоры смогут работать быстрее, если давать им задания в более сформированном виде», – сказала Дениз. И оказалась права. Фильм «Вверх» был сделан за меньшее количество человеко-часов, чем мы изначально считали возможным (притом, что работе сопутствовали наши обычные проблемы – бесконечные корректировки сюжета и изменение образа персонажей в последний момент).

Это здравое предложение не прошло бы, если бы его не поддержали продюсер фильма и руководство компании. Подобная открытость к чужой точке зрения возможна лишь в атмосфере, где люди умеют признавать собственные слабости. Где менеджеры понимают, что другие порой видят проблемы, которых не видят они сами, а порой дают и рецепты их решения.

Мы знаем, что иногда в жизни происходят счастливые случайности. Однако, если взглянуть поглубже, многим из них на самом деле предшествует цепочка событий – просто нам они невидимы. Возьмем, например, детей, приходящих в детскую Pixar. Многие из них – потомки пар, встретившихся в Pixar (мы с Джоном с гордостью замечаем, как много браков заключа-

⁶ Этот показатель – количество работы, которую может сделать один человек в течение недели, – мы использовали для расчетов в наших бюджетах. – *Прим. авт.*

ется между сотрудниками компании). Только подумайте, сколько звезд должно было совпасть, чтобы эти дети появились на свет!

Родители этих детей могли никогда не встретиться, если бы не было Рихаг, если бы Джон не присоединился к нашему проекту «Приключений Андре и пчелки Уолли», если бы на свете не было Уолта Диснея или если бы мне не посчастливилось учиться под руководством Айвена Сазерленда в Университете штата Юта. А можно заглянуть еще глубже, в 1957 год, когда мне было 12 лет и наша семья возвращалась с отдыха в Йеллоустоне. Отец был за рулем желтого «форда-57», мама сидела на пассажирском сиденье, а я с братьями и сестрами – сзади. Мы ехали по горной дороге: справа от нас был крутой утес, слева – пропасть. Внезапно из-за поворота появилась машина, ехавшая навстречу по нашей полосе. Я помню, как закричала моя мать, а отец ударил по тормозам. Через пару секунд – бабах! – эта машина врезалась в нас, смяв крыло. Взрослые выскочили на дорогу и принялись орать друг на друга, а я все смотрел перед собой. Если бы удар пришелся не в бок, а в передний бампер, мы бы лежали сейчас на дне пропасти. Экзистенциальные страхи такого рода остаются с человеком на всю жизнь. Несколько лишних сантиметров... и никакой Рихаг. Но наши корпоративные семейные пары, которыми я так горжусь, не имеют ни малейшего представления о том, что их встреча и появление на свет их детей зависели от пары сантиметров.

Есть мнение, что успех Рихаг был неизбежным, поскольку его основали необыкновенные люди. Хотя я и признаю роль личностей, но я также уверен, что Рихаг стала тем, чем она является, благодаря массе «двухсантиметровых» событий, о которых я даже не подозреваю. Эти события происходили в жизни других людей, крайне важных для появления Рихаг на свет. Набор возможных исходов в каждый момент времени настолько велик, что мы не можем даже себе представить. Наши мозги вынуждены упрощать картину, чтобы хоть как-то ее обработать. Разумеется, я не сижу и не фантазирую о том, что могло бы произойти, если бы Джон по какой-то причине не смог присоединиться к созданию «Приключений Андре и пчелки Уолли» или если бы Стив продал Рихаг компании Microsoft. Однако истина состоит в том, что если бы любая из этих вещей произошла в реальности, то история Рихаг оказалась бы совершенно иной. Когда я говорю, что судьбы любой группы компаний и работающих в ней людей переплетены между собой и обладают взаимозависимостью, это, наверное, звучит банально. Однако не так уж они и банальны.

Признавая, что прямо сейчас происходит огромное количество незаметных «двухсантиметровых» событий, влияющих на нас позитивным или негативным образом, мы обретаем гибкость. Кто-то скажет, что я призываю руководителей к безынициативности. Как раз наоборот – чтобы стать настоящими лидерами, они должны понимать, насколько много факторов, определяющих их жизнь и бизнес, будут всегда находиться вне поля их зрения.

Размышляя об этой главе и ограничениях нашего восприятия, я часто вспоминал известную фразу: «Hindsight is 20–20»⁷. Слыша ее, мы обычно киваем в знак согласия: «Да, конечно!», – подтверждая собственную недалекость и желание сделать из случившегося правильные выводы.

Проблема состоит в том, что эта фраза совершенно неверна. По сути, наше видение прошлого немногим яснее нашего взгляда в будущее. Да, мы знаем о прошедшем событии больше, чем о будущем, но причины, его вызвавшие, по-прежнему скрыты от нас за семью печатями. Но нам *кажется*, что уж прошлое-то мы видим совершенно ясно – и даже и не хотим узнать о нем больше. «Опыт должен служить для нас источником определенной доли мудрости, но не более того, – сказал однажды Марк Твен, – иначе мы будем напоминать кошку, сидящую на горячей плите. Разумеется, больше она никогда в жизни не сядет на горячую плиту, что

⁷ Аналог русского выражения «Задним умом все крепки». «20/20» – профессиональный жаргон офтальмологов, означающий стопроцентное зрение при чтении букв таблицы с расстояния в 20 футов.

хорошо. Но она никогда не сядет и на холодную». Иными словами, прежний опыт кошки искажает ее видение. Прошлое должно быть нашим учителем, а не хозяином.

Между взглядом вперед и назад имеется определенная симметрия, хотя мы редко о ней думаем. Нам достаточно того, что мы, как нам кажется, способны проанализировать имеющуюся у нас информацию и с ее помощью разработать дальнейший маршрут. Однако мы не замечаем, что наша склонность к систематизации заставляет нас избирательно подходить к своим воспоминаниям. И мы не всегда принимаем верные решения. Мы выстраиваем свою историю – модель прошлого – так, как можем. Мы обращаемся и к памяти других людей, и к своим довольно ограниченным информационным источникам, чтобы создать наилучшую модель. Но это именно модель, а не реальность.

В главе 5 я уже рассказывал вам о собрании, на котором Braintrust обсуждала амбициозное творение Пита Доктера «Фильм Pixar, помещающий вас в глубины разума», которое потом станет известен под названием «Внутри разума»⁸. Во время довольно интенсивной исследовательской фазы Пит с удивлением узнал от знакомого специалиста по изучению мозга, что лишь около 40 процентов того, что мы считаем «увиденным», поступает к нам через глаза. «Все остальное подсказывают нам память и паттерны, формирующиеся вследствие поведения в прошлом», – рассказал мне Пит.

Аниматоров учат быть хорошими наблюдателями – они знают, что зрители подсознательно улавливают даже самые незаметные движения. Например, аниматоры знают: чтобы дотянуться до объекта, находящегося слева, персонаж должен на долю секунды немного сдвинуться вправо. Большинство людей этого не фиксируют сознательно, но именно этого едва заметного движения ожидает их мозг. Соответственно, мы можем использовать свое знание, чтобы направлять глаза зрителей туда, куда хотим. Напротив, если мы хотим удивить зрителей, то нам следует отказаться от этого предварительного элемента – и тогда непредвиденное движение покажется им более поразительным. К примеру, героиня «Истории игрушек 2» Джесси, рассказывая о своих страхах, крутит на пальце одну из кудряшек. Замечая это небольшое движение, вы ощущаете ее состояние, порой даже не понимая, почему (за это надо благодарить наш опыт и эмоциональный интеллект). Большинство относятся к анимации как к рисованию забавно движущихся персонажей-«чудиков», однако по-настоящему великие аниматоры тщательно отображают движения, вызывающие эмоциональную ответную реакцию, тем самым оживляя для нас мультяшных героев.

Их искусство основано на том, как мы, люди, функционируем на самом деле, а не том, что думаем о своем функционировании. Наш мозг выполняет сложную работу: перед нами ежесекундно проносится огромное количество визуальных деталей, из которых глаза способны воспринять лишь небольшую часть через крошечную точку в задней части глазного яблока, называемой *fovea* (центральной ямкой). По сути, человек либо не воспринимает, либо игнорирует основной объем внешней информации. Однако нам нужно как-то функционировать и поэтому мозг сам восполняет пробелы. Иными словами, мы придумываем гораздо больше, чем нам кажется: основную роль в нашем восприятии мира играет не реальность, а наши ментальные модели.

Эти модели работают в наших головах с невероятной скоростью, что позволяет нам функционировать в режиме реального времени, отбирая «хорошие» элементы и оперативно реагируя на угрозы в рамках любого заданного сценария. Этот процесс настолько быстр и автоматизирован, что мы его не замечаем. Для активации этой модели достаточно фрагмента звука или короткого взгляда. Небольшая мимическая морщина на лице друга – и мы понимаем: его что-то беспокоит. Незаметные колебания света на улице сигнализируют нам о начинающемся

⁸ По данным на 1 мая 2014 г., премьера фильма запланирована на 19 июня 2015 г. – *Прим. пер.*

дожде. Мы – осмысливающие реальность существа, читающие тонкие подсказки на лицах других людей так же, как они читают наши.

Особенности работы наших ментальных моделей хорошо иллюстрирует ловкость рук фокусника. Когда на наших глазах исчезает монетка или игральная карта, нам нравится чувствовать себя одураченными. Наши глаза пытаются распознать, в чем же состоит трюк, но мы способны зафиксировать в сознании лишь небольшую часть движений фокусника, постоянно отвлекающего нас своими пассажами. Чтобы трюк удался, должны произойти две вещи – сначала фокуснику необходимо отвлечь наши глаза от того места, где на самом деле происходит скрытое действие; во-вторых, наши мозги должны заполнить недостающую информацию, совмещая то, что мы уже знаем, с тем, что чувствуем в этот момент. Это отличный пример действия «правила 40 процентов», о котором говорил Пит; мы не осознаем, что большинство увиденного нами – это результат заполнения пробелов нашим мозгом. Иллюзия того, что у нас имеется полная картина мира, является в высшей степени убедительной. Однако фокусник не создает иллюзии – мы создаем ее сами.

Обычно люди представляют себе сознание как нечто формирующееся *внутри* нашего мозга. Альва Ноэ, преподаватель философии в Университете штата Калифорния в Беркли, занимающийся теориями восприятия, предложил другой взгляд на сознание: это то, что формируется в динамическом взаимодействии с окружающим миром. Иными словами, сознание рождается внутри определенного контекста. «Мы проводим всю свою жизнь в определенной экологической связи с другими людьми, – пишет он. – Мы – не просто объекты внешнего влияния, а существа, созданные для восприятия влияния, способного нас активизировать; мы динамическим образом связаны с миром, а не отделены от него». К примеру, он описывает деньги как нечто, имеющее ценность и смысл лишь в рамках обширной взаимосвязанной системы. Хотя наша повседневная связь с деньгами сосредоточена на цифрах, напечатанных на кусочках металла и прямоугольных листочках бумаги, наша ментальная модель денег выглядит значительно сложнее. Эта модель обретает форму в зависимости от нашего стиля жизни, опасений по поводу того, достаточно ли мы зарабатываем, нашего восприятия собственного статуса и наших оценок окружающих.

Модели наших отношений с коллегами, друзьями, в семье и в обществе еще более сложны, чем наши визуальные модели. Эти конструкции – назовем их личными моделями – придают форму всему, что мы воспринимаем. Они уникальны для нас – никто не может увидеть эти отношения точно так же, как мы. Если бы мы только могли помнить их! Большинство из нас живет с ощущением того, что наша точка зрения лучше других, – возможно, из-за того, что это – единственное достаточно детальное наше знание. Казалось бы, тот факт, что мы зачастую не понимаем других людей – ситуации, когда мы спорим о том, что было сказано или что имелось в виду – может натолкнуть нас на мысль: как же много всего в жизни скрыто от нас! Но нет – нам лишь приходится снова и снова убеждаться, насколько сильно восприятие и опыт других людей отличаются от наших. В условиях креативной среды эти различия могут превратиться в активы. Однако, оставаясь непризнанными и не уважаемыми нами, они способны разрушить творчество, а не совершенствовать его.

Эта мысль достаточно проста – уважайте точки зрения других, – однако внедрить подобное мышление в рамках целой компании порой бывает крайне сложно. Когда люди видят нечто, мешающее их ментальной модели, они склонны не просто противостоять этой новой информации, а игнорировать ее. Это доказано с научной точки зрения. Британский психолог Питер Уэйсон ввел в 1960-е годы понятие «предвзятость подтверждения» (confirmation bias). Под ним понимается склонность людей отдавать предпочтение информации (неважно, истинной или ложной), подтверждающей их убеждения. Уэйсон провел знаменитую серию экспериментов, в ходе которых было доказано: люди придают меньший вес данным, которые противоречат тому, что они считают правильным.

Таким образом, если наши ментальные модели представляют собой всего лишь приблизительную картину реальности, то заключения относительно нее будут обязательно содержать какую-то долю ошибки. К примеру, пара слов, сказанных близким нам человеком, имеет для нас огромный вес, хотя мы запросто пропускаем те же слова мимо ушей, если их скажет незнакомец.

Чтобы показать вам, насколько легко впасть в заблуждение такого рода, я хочу поделиться с вами историей ошибки, допущенной нами в первые дни жизни Pixar. Мы наняли сторонних сценаристов в помощь одному из фильмов, однако результат нас разочаровал. Мы пригласили еще одного сценариста, который в конечном итоге проделал потрясающую работу. Однако мы не учли важного момента – оставили имена первоначальных сценаристов в следующей версии. Когда фильм вышел на экраны, нам пришлось следовать принятым правилам и указать в списке создателей первых сценаристов, сделавших плохую работу. Это расстроило множество работников Pixar – ведь мы всегда декларировали необходимость максимально объективно оценивать вклад работников и благодарить их только тогда, когда они того заслуживают.

Каким-то образом случившееся заставило режиссеров Pixar считать, что с этого момента они должны сами создавать первые варианты сценариев своих фильмов и, таким образом, считаться соавторами сценария. Эти неверные заключения, основанные на разовом неудачном опыте, привели к новым проблемам. К примеру, мы внезапно обнаружили пассивно-агрессивное внутреннее сопротивление найму сторонних сценаристов, несмотря на наше четкое заявление о том, что мы не хотим, чтобы режиссеры писали первый вариант сценария, если они не занимались этим делом раньше. Помимо того что создание сценария занимает много времени, сценаристы вносят в работу элемент структурного мышления, а этого очень часто недостает большинству режиссеров. Несколько проектов зашли в тупик, поскольку режиссеры изо всех сил пытались самостоятельно писать сценарии, хотя им нужно было заниматься совсем иными вещами.

На данный момент эта проблема решена, однако потребовалось много времени. И все это произошло из-за неправильной ментальной модели, созданной в ответ на разовое неприятное событие. Модели, сформировавшиеся в головах, изменить крайне сложно.

Нам всем знакомы ситуации, когда другие люди видят то же, что и мы, но воспринимают увиденное иначе (при этом мы склонны считать, что именно *наше* видение – самое точное). Различия в точках зрения возникают из-за того, что наши ментальные модели придают разную форму тому, что мы видим. Подчеркну еще раз: *наши ментальные модели – это отнюдь не реальность*. Это обычные инструменты, наподобие тех, что используют метеорологи для прогнозирования погоды. Однако, как мы все хорошо знаем, иногда прогноз обещает нам дождь, а на улице светит солнце. Инструмент – это еще не реальность.

И понимать разницу между этими понятиями крайне важно.

Когда мы занимаемся созданием фильма, он еще не существует. Иными словами, он не лежит где-то в дальнем ящике и не ждет, пока мы его найдем. *Фильма нет*. Мы принимаем одно за другим решения по его созданию. Иными словами, мы постепенно открываем нечто, скрытое от нас (я называю эту концепцию «несформированным будущим» и чуть позже посвящу целую главу той важной роли, которую она играет в креативности). Я знаю, что порой это будущее способно ввести людей в сильное замешательство. Сценаристы рассказывают о страхе перед чистым листом, а художники содрогаются при виде пустого холста. Человеку невероятно сложно создавать нечто из ничего, особенно когда значительная часть того, что он пытается понять и переработать, от него скрыта (хотя бы поначалу). Но нам есть на что надеяться. Мы можем помочь себе и увидеть происходящее более ясным образом.

Я уже говорил о своей убежденности в том, что баланс представляет собой динамическую и никогда не прекращающуюся деятельность. Кроме того, я уже перечислял причины, по

которым нам не стоит склоняться к той или иной крайности вследствие кажущейся безопасности или стабильности. Теперь же я призываю вас подумать о балансе между известным и неизвестным. Безопасность и предсказуемость кажутся нам в высшей степени привлекательными, однако обретение подлинного баланса предполагает участие в деятельности, исход и результат которой пока неочевиден. Наиболее креативные люди могут и хотят работать в условиях неопределенности.

Давайте на минуту вернемся к метафоре двери, которую я упомянул в этой главе. По одну ее сторону находится все, что мы видим и знаем, – мир, как мы его понимаем. По другую – все, чего мы не можем увидеть или узнать, – нерешенные проблемы, невыраженные эмоции, нереализованные возможности. Их настолько много, что мы даже не можем представить себе это в полной мере. Иными словами, по эту сторону двери находится не альтернативная реальность, а то, что еще сложнее понять: вещи, которые еще не созданы.

Мы должны встать по одну из сторон – выбрать либо то, что мы уже знаем и в чем уверены (опыт, людей и процессы, на которые мы можем рассчитывать), либо неизвестность с присущими ей неопределенностью, неожиданностью или необычностью.

Многие люди боятся этой стороны двери. Мы жаждем стабильности и уверенности, поэтому пытаемся оставаться в известной нам реальности, веря в то, что повторение привычных действий обеспечит нам безопасность. Это кажется вполне рациональным. К примеру, мы знаем, что верховенство права позволяет сделать общество более здоровым и продуктивным. Мы знаем, что совершенство достигается благодаря практике, а планеты вращаются вокруг Солнца по своим орбитам. Иными словами, нам нужны постулаты, на которые мы можем опереться. Однако насколько сильно мы бы ни жаждали уверенности, приходится признать, что столкновение с непредвиденным неминуемо. Оно происходит вследствие нашей собственной ограниченности, хаотичности окружающего мира и невозможности предугадать будущие последствия текущих событий. Одни в будущем вдохновят нас, а другие окажутся разрушительными.

Каждому знакомы люди, готовые легко работать в условиях неизвестности; они занимаются неразрешимыми, на первый взгляд, проблемами науки, инженерии и общества; они воодушевляются неопределенностью. Они верят, что, задаваясь вопросами, могут не просто заглянуть за дверь, а перешагнуть через порог.

Есть и персонажи другого сорта. Веря в свой ум, они упиваются своей яркостью и много говорят другим о важности принятия на себя рисков. Однако достигнув однажды чего-то выдающегося, они далеко не всегда готовы к еще одному путешествию в неизвестность. Успех заставляет их бояться неудачи, поэтому они отступают и предпочитают повторять то, что делали раньше. Иными словами, они остаются на стороне известного.

Возможно, вы заметили, что при обсуждении элементов здоровой креативной среды я пытался не давать определения понятию *креативность* – и делал это вполне намеренно. Я верю, что у всех нас есть потенциал для решения проблем и творческого самовыражения. На нашем пути стоит множество скрытых барьеров – заблуждений и предположений, которые играют против нас, хотя мы об этом и не знаем. Иными словами, познание скрытого – это не просто абстрактное интеллектуальное упражнение. Признание того факта, что вокруг нас таится масса скрытого, позволяет понять, что именно препятствует нашему прогрессу – например, предрасположенность к проверенным, зарекомендовавшим себя методам, боязнь изменений или заблуждение относительно нашей роли в собственном успехе. Искренность, исследовательский интерес, объективная самооценка и защита нового – все это механизмы, которые мы можем использовать для противостояния неизвестному и сведения хаоса и страха до минимума. Эти концепции не обязательно упрощают работу, однако они помогают нам выявить скрытые проблемы, а затем приступить к их решению. А теперь давайте поговорим обо всем этом серьезно.

Часть III

Как достичь понимания

Глава 10

Расширение видения

В конце 1970-х годов мы с женой отправились из Нью-Йорка в Вашингтон в компании одной семейной пары. Мы арендовали гигантский автодом со сдвоенными задними колесами (в случае если бы одно колесо лопнуло, второе позволило бы удерживать автодом на ходу). Управлять таким автомобилем было непросто. Положение усугублялось тем, что Дик (наш знакомый) никогда прежде не водил автодомом. Вместо того чтобы свернуть на скоростную магистраль (что было бы разумным), мы выбрали другой путь, на котором не было платных участков дороги; в те времена у нас было не особенно много денег. Проблема состояла в том, что этот альтернативный путь изобилует круговыми перекрестками через каждые несколько миль – вы должны въехать на перекресток, затем проехать часть круга, после чего свернуть в нужном направлении. Это достаточно просто сделать на обычной легковой машине, но не в автодоме.

Приблизившись к одному из этих круговых перекрестков, Дик наехал на бордюр, и я услышал, как у нас лопнула задняя шина.

«Дик, у тебя лопнула шина!» – сказала Энн, его жена.

«Нет, не лопнула!» – закричал он в ответ.

Мы продолжили путь, а Дик и Энн затеяли долгую перепалку о лопнувшей шине и манере вождения Дика. «Тебе нужно быть осторожнее», – говорила Энн. Дик возмущенно отбивался («Шина лопнула сама! Попробовала бы ты на моем месте управлять этим чертовым автодомом!»). Для нас с женой было очевидно, что этот горячий спор имеет свою давнюю подоплеку. Делу это никак не помогало. Многолетнее напряжение в отношении друг друга ослепило Дика и Энн, и они совершенно забыли о том, что мы несемся по шоссе на автомобиле, у которого на одну шину меньше, чем нужно для безопасной езды.

После нескольких минут спора я посчитал необходимым вмешаться и напомнить о лопнувшей шине. Куда там! Распалившись Дика и Энн волновал отнюдь не вопрос нашей безопасности. Их ментальные модели, выкованные годами взаимодействия друг с другом, изменили трактовку в общем-то однозначного события – автомобиль наехал на бордюр и пробил шину. Они перестали видеть явную опасность, в которой мы бы оказались, если бы немедленно не остановились и не осмотрели проклятое колесо.

Я рассказываю эту историю прежде всего потому, что она наглядно иллюстрирует четыре мои идеи в отношении менеджмента. Прежде всего (и об этом я много говорю в главе 9), наши модели мира настолько искажены, что не позволяют нам видеть очевидное (в данном случае я использую слово *модель* в достаточно общем смысле для обозначения предубеждений, создаваемых нами для оценки того, что мы видим и слышим). Вторая идея состоит в том, что мы обычно не замечаем разницы между новой информацией, поступающей извне, и нашими старыми, устоявшимися ментальными моделями – мы воспринимаем их одновременно. Третье – неосознанно попав во власть своих собственных интерпретаций, мы теряем гибкость, а вместе с ней и возможность справляться с текущими проблемами. А четвертая идея состоит в том, что люди, которые работают или живут вместе, – к примеру, люди типа Дика и Энн – имеют свойство сближаться. У них появляется общая история, а их модели мира глубоко (и порой безнадежно) переплетаются друг с другом. Если бы мы с женой путешествовали только с Диком или только с Энн, то у них была бы совершенно иная реакция на происходящее. Но

поскольку они были вместе, их общая модель оказалась более сложной – и ограниченной, – чем их индивидуальные модели, взятые по отдельности.

В инциденте с шиной участвовали взаимосвязанные модели всего двух людей. В бизнесе, когда в непосредственном контакте друг с другом работают десятки, если не сотни сотрудников и контрагентов, этот эффект быстро усиливается. Вы даже не успеваете заметить, как эти конкурирующие между собой и часто противоречащие друг другу модели приводят к появлению инерции, затрудняющей любые изменения или правильную реакцию на возникающие проблемы. Переплетение множества точек зрения – неизбежный элемент любой культуры, и всегда есть опасность, что возникающие конфликты «замкнут» группы людей в рамках определенных заблуждений (хотя при этом каждый отдельно взятый член группы может быть вполне открытым для конструктивных идей).

Чем больше людей присоединяется к группе, тем ниже степень ее гибкости. Чрезмерная жесткость – под которой я подразумеваю непоколебимую уверенность в правильности собственной точки зрения – становится видна не сразу. И подобно тому, как отдельные люди имеют свои предубеждения и склонны делать выводы на основании собственной устоявшейся картины мира, компании воспринимают реальность через призму своих достижений.

Третий раздел этой книги посвящен конкретным методам, которые мы применяем в Pixar, чтобы не позволить единичным разрозненным мнениям помешать общему делу. В каждом конкретном случае мы пытаемся заставить себя – на личном и организационном уровнях – бросить вызов своим предубеждениям. В этой главе я расскажу о нескольких механизмах, которые мы используем для объединения своих умов в гармоничную систему. Это:

1. Ежедневные собрания, или совместное решение проблем.
2. Исследовательские поездки.
3. Сила ограничений.
4. Интеграция технологии и искусства.
5. Короткие эксперименты.
6. Обучение видению.
7. Вскрытие.
8. Продолжение обучения.

1. Ежедневные собрания, или совместное решение проблем

Осенью 2011 года, за восемь месяцев до выпуска «Храбрый сердцем», около десятка аниматоров собралось на ежедневное собрание в просмотровом зале, расположенном в конце холла. Люди уютно разместились на огромных диванах. Было раннее утро, и многие пили кофе, чтобы взбодриться. Режиссер Марк Эндрюс не относился к их числу. До начала собрания Марк, как истинный фехтовальщик, уже провел час на лужайке перед зданием, упражняясь с длинным мечом.

Марк возглавил работу над фильмом «Храбрый сердцем» в разгар рабочего процесса по нашей с Джоном просьбе. Его считали лидером. Этот гордый уроженец Шотландии (где и происходит действие «Храбрый сердцем») призывал свою команду облачаться, по его примеру, в килты по пятницам (по его словам, мужчины в юбках чувствуют несказанный прилив боевого духа). Многие воспринимали Марка как чистую силу природы. Один аниматор описывал его так: «Марк говорит с вами так, будто пытается заглушить шум торнадо у себя за спиной – и будь там настоящий торнадо, ему бы это удалось!». Первые минуты собрания полностью подтверждали это предположение.

«Доброе утро всем! Просыпаемся!» – завопил Марк, начиная часовую сессию, в ходе которой собравшиеся аниматоры показывали друг другу сцены фильма, сделанные за неделю. Марк внимательно просматривал материалы и давал детальные комментарии по каждой сцене.

Он просил, чтобы то же самое делали все остальные, собравшиеся в зале, – супервайзер, продюсер фильма, глава группы сценаристов, другие аниматоры. Цель этого собрания, как и всех ежедневных собраний, состояла в том, чтобы увидеть и оценить все имевшиеся наработки.

Ежедневные собрания представляют собой ключевой элемент культуры Pixar. Они ценны не только своими результатами – конструктивной обратной связью от коллег, но и своим форматом. Участники научились оставлять свое эго за дверями – они понимают, что работа, которая показывается режиссеру и коллегам, еще не завершена. Она требует вовлечения на всех уровнях, и ответственность наших режиссеров состоит в том, чтобы создать для нее максимально комфортные условия. В ходе собраний, посвященных «Храброй сердцем», Марк Эндрюса было невозможно остановить – он постоянно пел песни 1980-х годов, придумывал для коллег забавные прозвища (типа Wu-dog! или Доктор К!) и смеялся над собственными способностями рисовальщика, пытаясь второпях набросать эскизы обсуждаемых идей. «Это все, на что у тебя хватает сил?» – дразнил он одного из сонных коллег. Другому, работу которого Марк посчитал безукоризненной, он прокричал слова, которые обожают слышать все аниматоры: «Стоп! Снято!» У кого-то материал получился лучше, у кого-то хуже, но после презентаций аниматоров комната взорвалась аплодисментами.

Все это делалось не просто для поднятия духа. Все критические замечания были конкретны и тщательно сформулированы. Каждая сцена подвергалась пристальному изучению, и каждый аниматор жаждал услышать отзыв. «А не слишком ли она велика?» – спросил Марк, указывая на довольно странную палку, подпиравшую тяжелую дверь в одной из сцен. Несколько людей с ним не согласилось, и Марк принялся чертить стилусом на лежащем перед ним планшетнике, после чего показал на экране, расположенном в центре комнаты, более изящный эскиз. «Так лучше?» – спросил он. Каждая сцена вызывала у группы все новые и новые вопросы. Старик, лихо избежавший по лестнице? Ему следует выглядеть более усталым. Выражение лица молодого шпиона? Оно должно быть более дьявольским! «Потише! – принялся умолять Марк. – Не все сразу!»

Несмотря на шум, было видно, что все участники собрания сосредоточены на работе. Все эти люди старались сделать так, чтобы просто хорошая анимация могла превратиться в великую. Марк принялся рассматривать десять кадров, на которых Королева Элинор – мама героини, превратившаяся в медведицу, переходит по камням горный поток. «У нее походка не медведицы, а кошки, – сказал он. – Мне нравится скорость движения, но я не чувствую веса. Она идет по камням как ниндзя». Все кивнули и, приняв сказанное к сведению, двинулись дальше.

Ежедневные собрания – это мастер-классы по расширению видения и мышления, их влияние чувствуется во всей компании. «Иногда люди показывают свои сцены, чтобы услышать критику. Кто-то приходит, чтобы научиться чему-то новому у меня и моих соратников, – рассказывал мне Марк. – Ежедневные собрания позволяют всем сохранять хорошую форму. Иногда люди боятся к нам приходить, поскольку цель собраний состоит в создании идеальной анимации. Мы изучаем каждый кадр неторопливо и детально, иногда по несколько раз. Порой у нас разгораются споры, ведь, честно говоря, у меня нет ответов на все вопросы. Мы ищем их вместе».

Я рассказываю об этих собраниях, поскольку ежедневный обмен информацией и анализ работы команды – это отличный пример групповых усилий. Однако этот метод работы не появился сам собой. Люди присоединяются к процессу, если он созвучен тому, что они сами считают важным. Они хотят понравиться, произвести впечатление и продемонстрировать свою ценность. И, конечно же, они не хотят оказаться в нелепом положении, представляя другим незавершенную работу или непродуманную идею. Им не хочется говорить глупости, стоя перед режиссером. Для начала следует научить их тому, что каждый сотрудник Pixar показывает незавершенные работы и имеет право на свою точку зрения. Как только они это пони-

мают, их смущение исчезает, появляются новые силы для творчества. Когда мы делаем безопасным процесс обсуждения и поиска решений, участники начинают учиться друг у друга и вдохновляться примерами своих коллег. Вся деятельность становится продуктивной. Полноценное участие в таких ежедневных собраниях требует сочувствия чужим идеям и умения ясно мыслить, делиться находками. Ежедневные собрания призваны развивать способность открываться коллегам. Мы верим, что индивидуальная креативность усиливается в соответствующем окружении.

2. Исследовательские поездки

Как-то раз мне довелось побывать в конференц-зале Disney, в котором два режиссера демонстрировали собравшимся свежую версию находящегося в производстве фильма. Стены комнаты были увешаны иллюстрациями отдельных сцен, изображениями персонажей и вдохновляющими воображение коллажами. Чтобы помочь собравшимся почувствовать общий дух фильма, режиссеры также развесили на стенах десятки кадров из известных фильмов, которые, по их мнению, обладают похожей тональностью – панорамы, пейзажи, эскизы костюмов. Их надежда с помощью примеров донести до нас общую идею фильма привела к неожиданному результату – все представленное ими показалось до ужаса вторичным. В каком-то смысле их идея была правильной – каждый режиссер любит фильмы, и при любом разговоре о кинопроизводстве неизбежно возникают ассоциации с другими кинолентами (мы в Pixar даже условились во время совещания упоминать фильмы из серии «Звездные войны» не больше одного раза). Ссылки на другие фильмы как в позитивном, так и негативном контексте – часть привычного для кинопроизводителей ритуала. Тем не менее если вы слишком сильно полагаетесь на сделанное другими, вашему фильму суждено быть вторичным.

Брэд Бёрд заметил сходное явление во время своей учебы в Калифорнийском институте искусств. Он вспоминает группу студентов, которые просто имитировали анимацию признанных мастеров – сам он называл такой подход «франкенштейнингом». «Например, один из их персонажей двигался точно так же, как Медуза в мультфильме “Спасатели”, нарисованная Милтом Калом, – рассказывал он. – А потом они заставляли ее махать руками на манер Фауны, созданной Фрэнком Томасом героини фильма “Спящая красавица”. И так далее...»

Когда создатели фильмов, промышленные дизайнеры, программисты или представители любой другой творческой профессии ограничиваются комбинированием созданного до них, это лишь создает иллюзию креативности, а фактически представляет собой ремесло без малейшего участия искусства. Владение ремеслом – это вполне ожидаемая от нас вещь; искусство же представляет собой неожиданное выражение нашего мастерства.

Хотя копирование прошлого – это гарантированный путь скатывания в посредственность, он кажется нам безопасным, а желание сохранить безопасность – то есть преуспеть с минимальным риском – способно заразить не только отдельных людей, но и всю компанию. Почувствовав, что наши структуры стали слишком жесткими, негибкими или бюрократическими, мы должны уничтожить их – не разрушая самих себя в ходе этого процесса. Как это сделать? Вопрос требует постоянного осмысления, поскольку обстоятельства все время меняются и люди тоже находятся в постоянном движении.

Зачастую, когда создатели фильмов делают презентации для Джона, он останавливает их и просит заглянуть за границы того, что они считают известным. «Вы должны, – говорит он им, – выйти наружу и заняться исследованиями».

Веру Джона в силу исследований переоценить невозможно. По его настоянию в процессе работы над фильмом о парижской крысе, желающей стать шеф-поваром, несколько членов команды, снимавшей «Рататуй», отправились во Францию и провели две недели, обедая в ресторанах с мишленовскими звездами. Они заходили на кухни и брали интервью у шеф-

поваров (кроме того, им пришлось познакомиться и с парижской канализационной системой, родным домом городских крыс). Когда было решено, что дом Карла Фредриксена, поднимающийся вверх с помощью воздушных шаров, полетит в горы Южной Америки, Джон отправил туда группу художников, чтобы те своими глазами увидели столовые горы – тепуи в Венесуэле, а для вдохновения аниматоров, моделировавших персонаж гигантской птицы, в штаб-квартиру Рихаг привезли живого страуса. Когда для сценария фильма «В поисках Немо» потребовалось, чтобы Немо, веривший, что все канализационные трубы ведут в океан, спасался из кабинета стоматолога прыжком в раковину, Джон организовал специальную экскурсию на предприятие по очистке сточных вод в Сан-Франциско (и создатели фильмов убедились в том, что рыба действительно может попасть из раковины в ванной в море и остаться живой). Кстати, многие из участников команды, работавшей над «Немо», получили сертификаты дайверов.

Такие поездки обладают большим смыслом, чем обычные корпоративные выезды на пикник. Во-первых, они происходят в самом начале работы над фильмом и питают дальнейшее развитие. Возьмем, к примеру, «Университет монстров». В декабре 2009 года, за три года до выхода фильма на экраны кинотеатров, десять сотрудников Рихаг – режиссеры, продюсер, сценаристы и художники – отправились на восток, чтобы посетить МТИ, Гарвард и Принстон. «Университет монстров должен был выглядеть как идеальный кампус для существ, которых учат пугать людей, и поэтому мы хотели посетить известные и престижные школы с давней историей», – вспоминал Ник Берри, руководитель художественной группы, организовавший эту поездку, а также визиты в Университет штата Калифорния, Беркли и Стэнфорд. Представители Рихаг прошли по общежитиям, аудиториям, исследовательским лабораториям и штаб-квартирам студенческих братств. Они посидели на лужайках кампусов, поели любимую пиццу студентов и увезли с собой массу фотографий и заметок, «документируя все, вплоть до деталей того, как организованы съезды с улиц к домам, – перечисляет Ник, – или надписи, нацарапанные на столах в аудиториях». В готовом фильме было множество подобных деталей – и то, как выглядят вблизи фирменные куртки студентов с логотипом университета, и что написано в объявлениях о поиске соседа по комнате на доске объявлений в кампусе. Все это создает удивительное ощущение реальности происходящего на экране.

В конечном итоге главное, что нам нужно, – это аутентичность. Основная сложность для создателей фильмов, которых Джон отправляет в такие поездки, состоит в том, что они еще не знают, чего ищут. Однако вы никогда не натолкнетесь ни на что неожиданное, если постоянно цепляетесь за знакомое. Как показывает мой опыт, люди, выезжающие в подобные исследовательские поездки, возвращаются обратно немного изменившимися.

Разумеется, в любом бизнесе важна в первую очередь «домашняя работа», но в данном случае дело не только в собранных фактах. Исследовательские поездки бросают вызов нашим сложившимся представлениям и заставляют отказываться от прежних клише. Они питают вдохновение. Я верю, что именно они заставляют нас творить, а не копировать.

У наших исследований есть один любопытный аспект – аутентичность, возникающая благодаря им, заставляет зрителей верить нам, даже если они ничего не знают о реальности, изображать которую призван фильм. К примеру, мало кому из зрителей доводилось бывать на кухне знаменитого французского ресторана. Можно предположить, что при таком раскладе совершенно излишне стремиться к точности изображения кухонных сцен в фильме «Рататуй» – как повара скользят по полу из черно-белой плитки, как они держат руки, когда моют овощи, как организуют свои рабочие места. Однако мы обнаружили, что аудитория безошибочно чувствует, насколько точно переданы все нужные детали. Зрители уверены: именно так все это и должно выглядеть.

Важны ли микродетали? Я убежден, что да. Знание того, о чем вы говорите, вызывает доверие. Оно пронизывает каждый кадр вашего фильма. Это скрытый механизм, негласный

контракт со зрителем, внушающий ему: мы хотим донести до вас подлинные события. Когда идет речь об исполнении этого обещания, незначительных деталей не бывает.

3. Сила ограничений

Художники, работающие над нашими фильмами, настолько сильно заботятся о каждой детали, что готовы тратить дни или даже недели на совершенствование того, что Кэтрин Сарафьян, продюсер Рихаг, называет «эквивалентом монетки на ночном столике, которую вы никогда не увидите». Кэтрин, бывшая менеджером по производству на фильме «Корпорация монстров», вспоминает одну сцену. Впервые попав в комнату Майка и Салли, Малышка Бу, как многие младенцы, начинает заниматься ее изучением. Пока монстры пытаются ее схватить, она доползает до двух стопок с несколькими десятками компакт-дисков. «Не трогай их!» – кричит Майк, но Бу ухватывает нижний диск в стопке, после чего вся конструкция обрушивается на пол. «Эх, они же были расставлены по алфавиту», – жалуется Майк, а Бу отползает в сторонку. Этот момент длится на экране три секунды, и зритель успевает увидеть лишь несколько коробок с дисками. Однако художники Рихаг создали для каждой из десятков коробок не только обложку, но и специальную программу, рассчитывающую, как будет меняться форма объекта в процессе падения.

«Можете ли вы увидеть все коробки из-под дисков? – спрашивает Сарафьян. – Нет. Было ли интересно заниматься их рисованием? Да. Может быть, кто-то зло подшутил над художниками, но они поверили в то, что каждая коробка будет показана крупным планом, и поэтому отрисовали их все с большой любовью и старанием».

Не хочется даже думать о том, сколько человеко-недель мы угробили на эту работу.

Очевидно, в нашем процессе что-то шло не так – желание сделать качественный продукт взяло верх над рациональностью. Однако из-за особенностей производства нашим сотрудникам порой приходилось работать над сценами, не зная их контекста, – поэтому они делали больше, чем требовалось, просто из соображений безопасности. Хуже того, наши невероятно высокие стандарты заставляли людей думать, что, чем больше труда они вкладывают в работу, тем лучше. Как же в таких условиях решить проблему «затененной монетки», не призывая сотрудников уделять меньше внимания своей работе? Я был уверен, что никто из работавших над фильмом не относился к деталям так трепетно, чтобы напрасно тратить на них время. И, разумеется, они знали, что работа имеет свои пределы – просто они их не видели. Это была явная ошибка со стороны менеджеров. Мы должны одновременно решать две задачи – и устанавливать полезные для результата ограничения, и думать о том, как сделать их предельно понятными.

Многие из наших ограничений определяются не внутренними процессами, а внешней реальностью – конечным числом ресурсов, сроками окончания этапов работы, изменениями в экономике или бизнес-климате. Мы не в силах контролировать эти вещи. Однако внутренние ограничения, которые мы накладываем на бизнес, при правильном подходе способны стать инструментом, помогающим людям кое-что поправить в своей работе или усовершенствовать ее. Сама концепция ограничения предполагает, что вы не можете делать все, что только захотите, – поэтому вам нужно думать о рационализации своего труда. Давайте честно признаем – многие из нас не ограничивают себя, пока это действительно не требуется. Ограничения вынуждают нас пересматривать методы работы и подталкивают нас к новым высотам креативности.

Другая область, в которой ограничения бесценны, – это то, что мы называем «контролем над аппетитом». При создании фильмов требования к ресурсам практически бесконечны. И пока вы не установите предел, люди всегда найдут оправдания тратам денег и времени под предлогом: «Мы просто хотим сделать максимально хороший фильм». Это происходит не из-

за их алчности или расточительности, а потому что они заботятся о своей части фильма, не всегда при этом понимая, как их забота соотносится с общим результатом. Они верят, что наращивание объемов – это единственный путь к успеху.

В любой креативной компании имеется длинный, очень длинный список свойств и эффектов, которые следует использовать, чтобы приблизиться к совершенству. Однако в какой-то момент становится ясно: выполнить список до конца просто невозможно. Приходится обозначать сроки окончания работы, а затем расставлять приоритеты. Эта конкретика сопровождается массой дискуссий о том, что действительно необходимо для работы. Но время для таких дискуссий следует рассчитывать очень точно. В самом начале проекта не всегда понятно, что именно нужно делать и какие инструменты для этого потребуются. А начав слишком поздно, вы рискуете растратить к этому моменту время или ресурсы.

Еще сильнее дело осложняет незнание многими руководителями или членами команды истинной цены тех или иных пунктов списка. К примеру, режиссер имеет самое расплывчатое представление о том, сколько дополнительного времени потребует доведение сюжета до ума. Художник или технический директор считают, что какой-то элемент, над которым они работают, крайне важен, и вкладывают в него всю душу, хотя подлинная его ценность для фильма сомнительна. Если вернуться к моей истории с автодомом и лопнувшей шиной, то Дику было сложно понять, где реальные события, а где его собственное желаемое представление. А в комплексном процессе типа создания фильма отделить то, чего вы хотите, от того, что вы в состоянии достичь, на несколько порядков сложнее. И здесь крайне важно иметь в своем распоряжении инструменты, позволяющие видеть картину происходящего более ясно.

Брэд Бёрд любит рассказывать одну историю. Во время работы над «Суперсемейкой» он постоянно отвлекался на то, что сам называет «миражами» – то есть на сцены или идеи, которые ему очень нравились, но которые в конечном итоге ничем не помогали фильму. К примеру, он невероятно долго думал над тем, как должны выглядеть рыбы в аквариуме, занимавшем второстепенное место в одной из сцен. Он хотел, чтобы рыбы двигались и мелькали наподобие языков пламени в камине – по сути, он заиклился на этой картине. Аниматоры фильма очень старались реализовать его видение, однако после пяти месяцев – и тысячи часов работы – Брэд внезапно понял, что так и не смог улучшить фильм. Мираж ввел его в заблуждение.

К счастью, у Брэда был продюсер, Джон Уолкер, создавший (в сотрудничестве с менеджером отдела Лорой Рейнольдс) систему, которая позволяла всей команде взвесить свои возможности с учетом имеющихся ресурсов. Система Джона представляла собой несколько палочек для эскимо, прикрепленных к стене с помощью липучки. Каждая палочка символизировала человеко-неделю (как я уже говорил, это показатель, обозначающий объем работы, который может проделать в неделю один аниматор). Для упрощения палочки группировались рядом с картинками, обозначающими персонажей. Взгляд на стену сразу же давал знать: если вы тратите столько-то палочек на Эластику, то вам придется потратить меньше на Джека-Джека, и т. д. «Брэд мог прийти ко мне и сказать: “Нам нужно сделать эту работу сегодня”, – вспоминает Джон. – А я указывал ему на стену и говорил: “Тогда тебе нужна еще одна палочка. Откуда ты ее заберешь? Лишних у нас нет”». Лично мне эта история кажется прекрасным примером позитивного и креативного влияния границ.

Тем не менее иногда введение ограничений имеет неприятные последствия. В 2006 году мы с Джоном наблюдали любопытный конфликт в Disney Animation. Как я уже говорил, анимация – это комплексный и затратный процесс. Прежнее руководство Disney полагало, что лучший способ контроля согласованных лимитов – это создание «надзорной группы», которая по сути представляет собой глаза и уши высшего менеджмента. Ее единственная цель состояла в контроле выполнения бюджетов и графиков. Эта группа корпела над отчетами о производстве всех фильмов, чтобы убедиться в том, что работа идет по плану, а затем докладывала

о своих результатах руководству студии. Руководство радовалось: наконец-то найден способ избежать затратных ошибок!

Однако для людей, непосредственно занятых в кинопроизводстве, надзорная группа, естественно, была помехой, а не помощником – она скрупулезно и невероятно долго изучала каждое, даже мельчайшее решение. Лишенные возможности быстро «разруливать» возникающие проблемы, производственники чувствовали себя бессильными. Кроме того, члены надзорной группы все чаще вступали с ними в прямые столкновения. В результате в компании резко ухудшился моральный климат.

Нам с Джоном решение проблемы казалось очевидным – распустить надзорную группу. Производственники – достаточно добросовестные менеджеры, радеющие за сроки и состояние общего бюджета. С нашей точки зрения, надзорная группа не рождала ничего, кроме напряженности. С роспуском «контролирующей надстройки» война закончилась и производство заработало более гладко.

Итак, создание дополнительной прослойки для усиления ограничений сделало эти ограничения менее понятными и, следовательно, снизило их эффективность. После организации надзорной группы никто не задался вопросом – каким образом мы дадим сотрудникам возможность решать проблемы? Вместо этого вопрос звучал так: каким образом не позволить сотрудникам допускать ошибки? Такой подход не способствует креативной обратной связи. Мое правило в таких случаях следующее. Каждый раз, вводя ограничения или дополнительные процедуры, мы должны задавать себе вопрос: помогут ли нововведения активации этой самой креативной обратной связи? Если нет, они явно не нужны.

4. Интеграция технологии и искусства

Одним из самых любимых преподавателей в Калифорнийском институте искусств в 1980-е годы был легендарный аниматор Боб Маккри, который занялся обучением других аниматоров после 40 лет работы в Disney в тесном контакте с самим Уолтом. Несмотря на то что Маккри был довольно сварлив, его все любили – позднее Эндрю Стэнтон обессмертил его в образе Капитана Б. Маккри в фильме «ВАЛЛ-И». Он помог обрести творческое чутье многим людям, которые впоследствии образовали костяк Pixar. Эндрю вспоминает, что в годы учебы он сам и его друзья видели себя «анимационными пуристами», стремившимися имитировать работу мастеров типа Боба в первые годы работы компании Дисней. Авторитет их был так высок, что студенты порой отказывались использовать в работе новые технологии – к примеру, видеокассеты VHS, – которые не существовали в прежние времена. Эндрю вспоминал, как однажды заявил Бобу Маккри, что если «девятка стариков» Уолта Диснея не пользовалась видеокассетами, то и он не будет этого делать.

«Не будь идиотом, – ответил на это Боб. – Если бы у нас в те времена были такие инструменты, мы бы обязательно пользовались ими».

Как я уже говорил в главе 2, Уолт Дисней всегда старался идти в ногу с новейшими технологиями и разбираться в их сути. Именно он привнес в анимацию звук и цвет. Он внедрил в кинопроизводство технологии матового покрытия, первым начал пользоваться многоплановой камерой и оборудованием компании Xerox для работы с анимационными целлулоидными заготовками. Одно из преимуществ Pixar с самого начала состояло в равном внимании к технологиям, искусству и бизнесу. Каждый из руководителей компании – Джон, Стив и я – значительную часть времени уделял тем областям, в которых не считал себя экспертом. Мы усердно работали над сохранением баланса между всеми тремя ножками табуретки. Наша бизнес-модель, наши методы создания фильмов и наши технологии постоянно совершенствовались, и их интеграция обеспечивала стабильное развитие каждой. Иными словами, стимул для инноваций появился, скорее, изнутри, а не снаружи.

Джон любит говорить: «Искусство бросает вызов технологии, а технология вдохновляет искусство». И это не просто красивая фраза, а сущность нашей философии интеграции. Когда все работает так, как должно, искусство и технология стимулируют друг друга к достижению новых высот. С учетом того, насколько сильно различаются между собой менталитеты художника и инженера, выстроить правильный баланс между этими областями порой непросто. Однако, с моей точки зрения, усилия того стоят. Сотрудничество с людьми, мозги которых не похожи на наши, заставляет нас пересматривать свои специализированные навыки и ментальные модели. Постоянно изменяя и улучшая свои модели, применяя технологии для развития искусства, мы всегда остаемся в хорошей форме. Вся история Pixar – свидетельство нашей приверженности этому динамичному взаимодействию.

Хочу поделиться с вами несколькими примерами, подтверждающими мою точку зрения. Во время создания «Суперсемейки» Брэд Бёрд был озадачен неточностью (а, следовательно, и неэффективностью) работы из-за того, что общение с аниматорами происходило исключительно в устной форме. Вместо словесного описания той или иной сцены куда полезнее было бы сделать наброски для иллюстрации ваших мыслей. Брэд захотел понять, возможно ли рисовать поверх проецируемого изображения, чтобы показать аниматорам целесообразность изменений, которые он хотел бы видеть в конечном продукте. Наши программисты тут же принялись за работу. Результатом стал инструмент Review Sketch – с помощью цифрового стилуса режиссеры могли рисовать прямо на проецируемой картинке, и эти изменения были доступны в цифровой форме для всех, кому они предназначены. Через несколько лет после изобретения Review Sketch стал важнейшим инструментом, который используется всеми нашими режиссерами (именно им пользовался Марк Эндрюс в описанном выше примере ежедневного собрания).

Еще одна ключевая инновация появилась после того, как ко мне в офис заглянул Пит Доктер. По его словам, ему был крайне необходим инструмент, позволяющий объединить элементы грубой раскадровки сцены, выставить для них точный хронометраж, а затем продемонстрировать их на собрании Braintrust. Я направился к одному из наших главных программистов – Майклу Джонсону, чтобы узнать, возможно ли выполнить просьбу Пита. Через две недели Майкл представил прототип программы, которая позднее получила известность под названием Pitch Docter (в знак уважения к идее Пита).

Pitch Docter позволял решать важную проблему, о которой я уже писал раньше. Впервые рассказывая идею фильма, режиссер, по сути, является автором моноспектакля. Это действие невероятно много значит. Режиссер смотрит в глаза аудитории, видит, как она реагирует на те или иные его находки, даже что-то перекраивает на лету. Однако такое выступление – это еще далеко не сам фильм. Когда изначальная история переносится в ролики и начинает жить собственной жизнью, она часто перестает казаться столь же интересной. Иными словами, рассказ о фильме порой не имеет с будущим фильмом ничего общего.



Именно эту проблему и решала программа Pitch Doctor. Она позволяла художникам быстрее знакомиться с критическими замечаниями. Имитация фильма давала возможность оперативно получать обратную связь и оценку материала. Поначалу мы не знали, примут ли художники такой метод работы – ведь они всю жизнь имели дело с бумагой, и перестройка на новую технологию потребовала усилий. Однако художники быстро оценили все плюсы нового метода работы. Поскольку раскадровки часто модифицируются, наличие их в электронном виде упрощало процесс; создание новых версий кадров было ничуть не сложнее нажатия на кнопку. Художники, принявшие этот инструмент на вооружение, предлагали всё новые идеи по его усовершенствованию. В результате они начали сотрудничать с программистами, и когда этот процесс наконец завершился, привычная модель работы художников изменилась до неузнаваемости.

Это отличный пример объединения усилий технологии и искусства. Мы внедряем эту концепцию по всей студии – программисты постоянно находятся в контакте с производственниками. Быстрота делает нашу работу еще лучше.

5. Короткие эксперименты

В большинстве организаций сотрудникам приходится давать объяснения многих своих действий – в публичных компаниях это необходимо при подаче квартальной отчетности, а иногда по требованию инвесторов. Однако я уверен, что работников не стоит заставлять постоянно подтверждать каждый свой шаг. Дверь должна оставаться открытой для чего-то неожиданного. Именно такой подход распространен в научной среде – начиная эксперимент, исследователь не знает, окажется ли он прорывным. Есть немало шансов не достичь успеха. Однако любой эксперимент – это важный опыт, и фрагменты его, возможно, лягут в основу будущего открытия.

Экспериментальной площадкой в Pixar выступают наши короткометражные фильмы. Мы создаем их, рассчитывая найти недостающие фрагменты головоломки или в надежде на собственное озарение. За многие годы работы Pixar стала известна тем, что включает короткометражные фильмы в «комплект» с полнометражными. Эти миниатюры продолжительностью от трех до шести минут, на изготовление каждой из которых может уйти до 2 миллионов долларов, не приносят компании никакой прибыли. Объяснить причины их создания бывает довольно сложно. Однако мы продолжаем их делать и убеждены в своей правоте.

Традиция коротких фильмов берет свое начало в 1980-х, когда Джон Лассетер присоединился к Lucasfilm для работы над «Приключениями Андре и пчелки Уолли». Наша первая волна короткометражных фильмов Pixar – «Люксо младший», «Звезда цирка» и получивший Оскара фильм «Оловянная игрушка» – позволяла делиться технологическими инновациями с нашими коллегами в научном сообществе. Затем, в 1989 году, мы прекратили их производство и в течение следующих семи лет сосредоточились на создании рекламы, позволявшей нам зарабатывать, и производстве первого фильма. Однако в 1996 году, через год после выхода «Истории игрушек», мы с Джоном решили вновь вернуться к созданию короткометражек. Мы надеялись, что эта работа будет подталкивать сотрудников к экспериментам и, что еще более важно, позволит проявить себя молодым талантам. Мы посчитали, что если создание короткометражек поможет нам создать несколько технических инноваций, это направление будет достойным вложений. В конечном счете отдача оказалась даже выше, чем мы ожидали, – причем совершенно не в тех областях, о которых мы думали изначально.

Первой из короткометражек нового поколения стала «Игра Джери», которую мы показывали зрителям перед фильмом «Приключения Флика» в 1998 году. В ней рассказывалось о старичке, сидевшем в осеннем парке и игравшем в шахматы с самим собой. В этом фильме продолжительностью менее пяти минут (созданном Яном Пинкавой и получившем «Оскара») не произносится ни одного слова, если не считать восклицания «Ха!», которым старик сопровождает свои особо удачные ходы. Прелесть фильма состоит в том, насколько меняется личность героя во время игры. Невозможно удержаться от смеха, наблюдая за тем, как один из персонажей издевается и подшучивает над другим, поворачивая доску и заставляя его играть другими фигурами.

Но вот что важно: «Игра Джери» не только оказалась симпатичным фильмом, но и помогла нам продвинуться в техническом отношении. Единственное наше условие, поставленное Яну перед началом съемок, – в фильме обязательно должен присутствовать человеческий персонаж. Почему? Нам нужно было научиться лучше рисовать людей – не только нелинейную поверхность лиц и рук, но и одежду. Я уже говорил, что на тот момент мы были не способны качественно прорисовывать кожу, волосы и некоторые виды искривленных поверхностей. Из-за этого люди в наших фильмах всегда были лишь второстепенными персонажами. «Игра Джери» оказалась отличной возможностью поработать над решением непростой задачи.



Хотя поначалу мы говорили о наших короткометражных фильмах как об исключительно технологических экспериментах, мы вскоре поняли, что основные инновации возникают при работе не над короткометражками, а над полнометражными фильмами. Все-таки фактически за все годы после выхода «Игры Джери» ни одна короткометражка (вплоть до выхода в 2013 году фильма «Синий зонтик») не помогла нам в развитии технологических инноваций. Как выяснилось, ошибались мы и в том, что создание короткометражек может стать отличной стартовой площадкой для молодых талантов. Разумеется, оно дает человеку огромный опыт, который отчасти может использоваться и при создании полнометражного фильма. Однако различий между процессами создания 5-минутного и 85-минутного фильма слишком много. Создание первого – это лишь крошечный шаг на пути к умению создавать второй.

И все же при всех наших ошибочных предположениях короткометражки принесли нам немало плюсов. Во-первых, работа над ними дает возможность попробовать себя в разных ипостасях, в отличие от полнометражного фильма (где масштаб и сложность проекта требуют от его участников большей степени специализации). Команда, работающая над короткометражкой, состоит из меньшего количества человек, поэтому каждому сотруднику приходится делать больше разнообразных дел и вырабатывать множество различных навыков. Более того, работа в небольших группах рождает более тесные узы, которые сохраняются и в долгосрочной перспективе идут на пользу будущим проектам компании.

Кроме того, наши короткометражки создают ценность и еще в двух ключевых областях. Вне компании они помогают нам укрепить отношения со зрителями, воспринимающими их как своего рода бонус. А внутри компании факт того, что мы продолжаем делать их, несмотря на отсутствие коммерческой ценности, подтверждает, что приоритетом для нас по-прежнему является подлинное мастерство.

И наконец мы поняли, что короткометражки – это сравнительно недорогой способ научиться чему-то новому путем проб и ошибок (а поскольку я верю, что ошибки не просто неизбежны, но и ценны, то намерен развивать этот метод обучения и дальше). К примеру, много лет назад мы встретились с автором детской книги, который хотел снять для нас худо-

жественный фильм. Нам нравились его произведения и серьезное отношение к работе, однако мы решили для начала опробовать его таланты на коротком фильме. Короткометражка дала бы нам возможность понять, способен ли человек создавать фильмы, уживаться с коллегами. Он сделал фильм продолжительностью 12 минут – далеко не короткометражку в нашем представлении. Однако 12 минут – не самое страшное. Реальная проблема состояла в том, что этот невероятно творческий человек не сумел создать в фильме интригу. Фильм был неровным и не достиг желаемой эмоциональной цели. Такое происходило не в первый раз. Есть люди, изобретающие невероятно красивые вещи, но неспособные создать историю – то есть решить основную и самую важную креативную задачу. Мы прекратили работу над проектом.

Возможно, кто-то другой потерял бы сон из-за двух миллионов долларов, потраченных нами на этот эксперимент. Однако мы считали, что деньги потрачены не зря. Как говорил Джо Рэнфт, «Крушения игрушечных поездов куда лучше реальных крушений».

6. Обучение видению

В течение года после выпуска «Истории игрушек» мы внедрили десятидневную программу, помогавшую каждому новому сотруднику научиться пользоваться нашим проприетарным программным обеспечением. Мы дали ей название «Университет Pixar», и для управления ей я нанял первоклассного преподавателя.

Хотя отдельные люди в Pixar уже умели рисовать – и притом прекрасно, – большинство наших сотрудников не были художниками. Однако в основе процесса рисования лежит один важный принцип, и мы хотели, чтобы его суть понимали все сотрудники. Поэтому я нанял Элиз Клайдман, ранее проводившую для нас великолепные семинары по мотивам книги «Откройте в себе художника»⁹. Элиз должна была помочь нам развить наблюдательность. В те дни можно было часто слышать о роли в мышлении человека левого и правого полушарий (позднее названных L-mode и R-mode). L-mode считалось вербальным/аналитическим, а R-mode – визуальным и перцептуальным (связанным с восприятием). Элиз объяснила, что, в отличие от множества видов деятельности, использовавших одновременно L-mode и R-mode, для успеха в рисовании требуется отключать L-mode. Иными словами, нужно стараться видеть в образе именно образ, а не объект.

Что происходит, когда мы пытаемся нарисовать лицо? Большинство из нас способны набросать нос, глаза, лоб, уши и рот, однако (если мы только не получали специального художественного образования) они будут совершенно непропорциональны. Чаще всего изображение не напоминает нам никого конкретного. Это связано с тем, что с «точки зрения» мозга, все части лица не созданы равными. К примеру, поскольку глаза и рот – фокус коммуникации – важны для нас больше, чем лоб, их распознаванию мы уделяем больше внимания. Мы склонны рисовать их слишком большими, а лоб, напротив, уменьшенным. По сути дела, мы не рисуем лицо как таковое, а отображаем то, что приказывает нам наша ментальная модель.

Модели трехмерных объектов, хранящиеся в наших головах, должны быть максимально общими – объединять в себе все возможные вариации определенных объектов. К примеру, наша ментальная модель обуви должна включать в себя все, начиная от туфелек на высоком каблуке и заканчивая тяжелыми армейскими ботинками. Способность нашего мозга к обобщению представляет собой крайне важный инструмент, однако некоторые люди умеют перемещаться от общего к частному, чтобы видеть происходящее более ясно. Если вернуться к нашему примеру с рисованием, то некоторые люди рисуют лучше других. Чем же они отличаются от большинства? Ответ прост: они способны отставить в сторону свои предубеждения.

⁹ Эдвардс Б. Откройте в себе художника. – Мн.: Попурри, 2009.



Можно ли остальным научиться тому же самому?

В большинстве случаев – да.

У преподавателей обычно имеется несколько трюков для обучения новых художников. К примеру, они переворачивают объект вверх ногами, чтобы ученик видел в нем чистую форму, а не знакомую и узнаваемую вещь (например, ботинок). Мозг не отвлекается, потому что не может автоматически совместить с ним свою модель обуви. Еще один трюк – попросить учащихся сконцентрироваться на негативном пространстве – то есть пространстве вокруг объекта, а не на нем самом. К примеру, художник-новичок, рисующий стул, может нарисовать его довольно плохо, поскольку знает, как должен выглядеть стул (и этот образ, засевший в его голове, – то есть ментальная модель – не позволяет ему в точности воспроизвести видимое перед собой). Однако если попросить его нарисовать не стул, а, к примеру, пространство между его ножками, ему будет проще передать нужные пропорции, и сам стул в результате будет выглядеть более реалистичным. Причина проста: в мозге «запрограммирован» образ стула, но не пространства между ножками (и, следовательно, он не пытается «исправить» то, что видит, приводя в соответствие со своей ментальной моделью).

«Студентов» необходимо научить видеть формы как они есть – то есть игнорировать ту часть мозга, которая хочет «причесать» видимое нами под некое общее представление – модель стула. Умелый художник способен передать непосредственную форму воспринимаемую глазом (форму и цвет), до того как мозг продиктует ему, какой формы это должно быть.

То же самое справедливо в отношении цвета. Когда мы смотрим на водоем, наш мозг думает о синем – и мы видим именно его. Если нас просят нарисовать картинку озера, мы, не задумываясь, выбираем синий цвет, а потом удивляемся, что наш пейзаж почему-то не похож на реальность. Однако посмотрев на различные части озера через какое-нибудь отверстие (тем самым абстрагируясь от общей идеи «озера»), мы увидим совершенно другие цвета – зеленый, желтый, черный и даже проблески белого. Мы не позволяем мозгу заполнить пробелы.

Хочу добавить одну важную вещь: то, что художники научились использовать новые методы видения, вовсе не значит, что они видят по-другому, чем мы. На самом деле они просто видят немного больше, поскольку научились противостоять желанию своего мозга слишком быстро переходить к заключениям. По сути, они просто добавили в свой набор инструментов

дополнительные навыки наблюдения (вот почему меня очень расстраивает, что финансирование программ художественного образования в государственных школах сокращено в несколько раз. Чиновники, видимо, считают, что учиться рисовать поголовно всем детям необязательно. На самом же деле основная цель школьных уроков рисования – научить детей видеть).

Итак, при должной практике вы можете научить свой мозг внимательно наблюдать, не впадая во власть предубеждений. Концентрация на объекте зачастую мешает нам его увидеть. Старайтесь приостанавливать хотя бы на время привычки и импульсы, мешающие вашему видению.

Я рассказал об этом не для того, чтобы убедить вас, что каждый человек может научиться рисовать. Главное – научиться откладывать в сторону предубеждения при рассмотрении какой-либо проблемы. Рисование «не-стула» может считаться хорошей метафорой для повышения восприимчивости. Взгляд на то, что не является стулом, помогает вам отвлечься от конкретной проблемы (и изучить вместо этого окружающую ее среду). Что, в свою очередь, способно привести нас к более качественным решениям. К примеру, обмениваясь мнениями о фильмах Pixar и их отдельных сценах, мы поняли, что изменения в одной сцене обычно влекут за собой изменения в других сценах фильма. Возвращаясь к конфликту в Disney между производством и надзорной группой, отмечу, что его можно было бы решить быстрее, поставив под сомнение основания, на которых была изначально создана эта группа. Иными словами, нужно было вернуться к базовой установке – предубеждениям, предшествовавшим проблеме.

7. Вскрытие

Этапы, через которые мы проходим в процессе создания фильмов, – создание концепции и ее защита, планирование вопросов развития и производства – разворачиваются в течение нескольких лет. К моменту выхода фильма на экраны сотрудники уже готовы двинуться к чему-то новому. Однако работа, связанная с фильмом, не заканчивается выходом его на экран. Для работников Pixar крайне важна еще одна фаза процесса – вскрытие. Вскрытия представляют собой собрания после завершения каждого фильма, в ходе которых мы изучаем, что сработало, а что – нет, и пытаемся обобщить полученные уроки. Компании, как и люди, становятся исключительными не потому, что верят в свою исключительность, а потому что пытаются понять, что мешает им стать исключительными. Вскрытия – один из ключей к такому пониманию.

Наше первое вскрытие прошло в Тибуроне, штат Калифорния, в 1998 году, через несколько недель после завершения работы над «Приключениями Флика». К тому моменту у нас за плечами было всего два фильма, и мы отлично понимали: нам предстоит еще многому учиться. Чтобы собрание прошло динамично (на каждое выступление мы установили 15-минутный регламент), кто-то принес кухонный таймер в форме петушка. Так что, как ни странно, мы управляли процессом обсуждения самой передовой на тот момент анимации с помощью старого кухонного приспособления.

Это вскрытие, занявшее целый день, позволило нам вникнуть во все аспекты производства. У нас не было момента озарения или прозрения, который помог бы нам вывернуть все процессы наизнанку. Но самое главное – на собрании царил особый дух. Участники были настолько увлечены анализом и переосмыслением своей работы, что с легкостью выслушивали критику и делали выводы о своих ошибках. Никто не уходил в оборону. Все испытывали гордость не только за фильмы, но и за приверженность культуре, благодаря которой они возникли. Закончив первое вскрытие, мы решили, что нам стоит проводить столь же глубокий анализ после каждого фильма.

Однако далеко не все последующие вскрытия оказывались такими же успешными. Некоторые становились пустой тратой времени. Порой участники просто молчали. Я понял, что именно таким образом иногда проявляется человеческая природа – зачем будить спящего мед-

ведя, если можно просто разбить свой лагерь от него подальше? Большинству людей вскрытия напоминают лекарство с неприятным вкусом. Они знают, что принимать его необходимо, но от этого само лекарство не перестает быть противным. Это стало для нас еще одной загадкой – почему некоторые вскрытия завершаются огромным успехом, а другие проходят впустую?

Хотя, в принципе, все согласны с тем, что вскрытия для нас благо, меня не перестает поражать, насколько много людей их боятся. Большинству кажется, что они уже научились в ходе проекта всему, чему могли, поэтому им нужно просто двигаться дальше. Некоторые из проблем, возникавших в ходе работы, носят личный характер, поэтому люди предпочитают избегать их обсуждения. В целом все стараются говорить о том, что прошло хорошо, и пользоваться еще одной возможностью лишний раз поблагодарить активно проявивших себя участников команды. Иными словами, если нас предоставить самим себе, мы любой ценой стремимся избежать шероховатостей.

Чаще всего люди противятся неизбежности провести самооценку. Этим же комплексом страдают и компании. Зачастую взгляд внутрь себя ограничивается заключением: «Поскольку мы успешны, можно считать, что все наши действия правильны». Иногда звучит обратное: «Мы потерпели поражение, поскольку то, что мы делали, было неправильным». Но это слишком поверхностное представление, и не следует упускать отличную возможность поглубже разобраться в происходящем. Для проведения вскрытий я насчитал целых пять причин. Первые две довольно очевидны, а три заслуживают особого анализа.

Обобщение выученного

Хотя сотрудники способны многому научиться в ходе проекта, полученные ими уроки не всегда последовательны. Озарение может прийти к каждому, но не всегда есть время на анализ результатов. Даже если какой-то из процессов ошибочен, у руководителей может не найтись времени исправить его в рамках имеющегося графика. Вскрытие дает возможность обобщить и систематизировать все, чему вы научились, до того как оно забудется. Подобный анализ просто невозможен в разгар проекта.

Передача опыта коллегам, не участвовавшим в проекте

Вскрытие – отличный способ для передачи позитивного и негативного опыта людям, не вовлеченным в проект. Многие из наших удачных находок на первый взгляд кажутся странными и неочевидными, а действия, которые выглядят вполне логичными, на самом деле не оправдывают себя. Вскрытие дает возможность всем нашим сотрудникам научиться новому или бросить вызов рутинной логике, стоящей за теми или иными решениями.

Не позволяйте накапливаться обидам

Многие ошибки, вызванные непониманием или неправильными действиями другого человека, приводят к обиде. Непрошенная обида может сидеть в душе занозой годами. Однако если у людей есть площадка, на которой они могут выразить свои претензии, причем в уважительной манере, им будет проще отпустить свою обиду и двинуться вперед. Мне доводилось видеть множество случаев, когда оскорбленные чувства сохранялись на протяжении многих месяцев после завершения проекта. Хорошо проведенное вскрытие поможет справиться с ними быстрее и легче.

Использование графика для стимулирования размышлений

Мне нравится все, что заставляет людей думать. Основная цель вскрытий – а также других видов деятельности, таких как встречи Braintrust и ежедневные собрания – побуждать людей анализировать и оценивать происходящее. Время, которое мы тратим на подготовку к вскрытию, не менее ценно, чем сама встреча. Иными словами, уже планирование вскрытия само по себе заставляет людей размышлять. Если вскрытие представляет собой возможность вступить в открытое противостояние с нашими проблемами, то подобное «пред-вскрытие» закладывает основу для успешной борьбы с ними. Осмелюсь даже предположить, что 90 процентов ценности кроется именно в подготовке к вскрытию.

Игра на опережение

В ходе вскрытия вы можете поднимать вопросы, связанные с будущими проектами. Хорошее вскрытие учит людей думать на перспективу. Мы не должны ожидать, что найдем все правильные ответы, но если сотрудники научатся задаваться правильными вопросами, то компания вправе рассчитывать на лидерство в своей отрасли.

И хотя я нахожу проведение вскрытий достаточно важным делом, многие мои коллеги испытывают к ним неприязнь. Поэтому сейчас я хочу поделиться некоторыми техниками, способными помочь менеджерам в повышении результативности собраний. Прежде всего необходимо варьировать формат их проведения. По определению, цель вскрытий состоит в извлечении уроков, но, проведя очередное собрание в том же формате, что и предыдущее, вы рискуете извлечь те же самые уроки, а это мало кому поможет. Даже если этот формат окажется на редкость удачным, люди будут знать, чего ожидать в следующий раз, и процесс пойдет по накатанному рельсам. Я вывел для себя правило под названием «закон подрыва успешных подходов». Суть его проста: даже если вы натываетесь на какой-то работающий метод, не стоит ожидать, что он сработает во второй раз, поскольку участники научатся им манипулировать. Поэтому можно попробовать, к примеру, провести «промежуточное вскрытие» в ходе проекта или сузить его до конкретных вопросов. Кроме того, в Pixar существует практика, когда одни группы сотрудников организуют для других обучающие курсы, на которых делятся своим подходом. Время от времени мы создаем мобильные группы для решения конкретных проблем, с которыми сталкиваемся на нескольких фильмах подряд. Работа нашей первой группы заставила всю компанию пересмотреть свой подход к производственным графикам. Вторая группа потерпела сокрушительное фиаско. А результаты работы третьей привели к значительным изменениям в Pixar, о которых я расскажу в последней главе.

Кроме того, помните, что, несмотря на все ваши призывы, люди боятся заниматься открытой критикой. Для того чтобы этот процесс прошел максимально гладко, я часто использую следующую технику – прошу всех присутствующих составить два списка: главных пяти вещей, которые они сделали бы в следующий раз, и пяти вещей, которые они никогда больше не стали бы делать. Когда людям приходится уравнивать негативное с позитивным, им проще быть искренними. И при наличии умелого ведущего баланс критики и помощи удастся сохранить в ходе всего собрания.

И, наконец, активно пользуйтесь данными. Поскольку мы представляем собой креативную организацию, люди склонны предполагать, что значительную часть нашей работы невозможно измерить или проанализировать. Это не так. Многие из наших процессов включают в себя деятельность, результаты которой вполне поддаются количественной оценке. К примеру, мы отслеживаем частоту наступления тех или иных событий. Мы анализируем, насколько часто приходится переделывать работу, сколько времени занял тот или иной этап в сравнении с нашими ожиданиями. Мы внимательно следим за тем, на сколько процентов была завершена

работа над элементами проекта при передаче в следующее подразделение и т. д. Я люблю данные, поскольку они нейтральны – мы смотрим на факты, а не на результаты субъективной оценки. И если анализ данных приводит к появлению вопросов, обсуждать их оказывается проще (с эмоциональной точки зрения), чем чье-нибудь мнение, основанное на одном лишь восприятии. Линдси Коллинз, одна из продюсеров Pixar, полагает, что, помимо прочего, данные обладают успокаивающим эффектом. «Когда я только начала работать в компании, для меня было большим облегчением знать, что я могу обратиться к ретроспективным данным и проследить тенденции, – говорит она. – Прежде туманные процессы обрели для меня форму и структуру».

Однако, говоря о данных, я хочу не только подчеркнуть их силу, но и обратить ваше внимание на их особенности. Сила данных заключается в том, что они позволяют нам анализировать весь процесс производства, создать модели работы и произвести их тонкую настройку. Они дают нам исходный материал для выявления возможных тенденций. А это, в свою очередь, позволяет обсуждать происходящее, формулировать выводы и совершенствовать свою деятельность.

У данных есть свои ограничения, и на них не всегда стоит безоговорочно полагаться. Правильно анализировать данные непросто, а предполагать, что вы всегда знаете, что они значат, – крайне опасно. Иногда анализ данных приводит к ложным выводам. Поэтому я предпочитаю думать о них как лишь об одном способе изучения происходящего, одном из многих инструментов, которые мы можем использовать для поиска скрытого. Если мы считаем, что данные сами по себе способны дать нам все ответы, значит, мы неправильно применяем этот инструмент. Некоторые ударяются в крайности: кто-то не проявляет к данным вообще никакого интереса, кто-то считает, что результаты измерений сами по себе способны заменить процесс менеджмента. Каждая из этих крайностей приводит к ложным заключениям.

Выражение «Вы не можете управлять тем, что не в состоянии измерить» – это максима, которую проповедают, в которую верят, которую разделяют многие представители мира бизнеса и образования. Однако по своей сути эта фраза довольно нелепа – люди, произносящие ее, просто не понимают, насколько много в нашей жизни скрыто от нашего видения. В значительной мере то, чем мы управляем, просто не может быть измерено, а непонимание этого порой приводит к неожиданным последствиям. Проблема возникает, когда люди думают, что данные способны нарисовать полную картину. Это заставляет их игнорировать то, что они не могут увидеть. Мой же подход таков: изменяйте то, что можете, и признавайте, что многое в своей деятельности вы изменить не в состоянии.

8. Продолжение обучения

Я хочу завершить этот список рассказом об основании Университета Pixar и, в частности, о классах по рисованию Элиз Клайдман, позволивших нам расширить свои мыслительные способности. Первые занятия пользовались настолько большим успехом – в них приняло участие 100 из 120 сотрудников, работавших в то время в Pixar, – что мы постепенно начали расширять круг дисциплин. На протяжении многих лет мы предлагали сотрудникам бесплатные занятия по скульптуре, рисованию, актерскому мастерству, медитации, танцам живота, кинопроизводству в режиме реального времени, компьютерному программированию, теории дизайна и цвета и даже балету. Для этого нам приходилось не только тратить время на поиск лучших учителей за пределами компании, но и нести вполне реальные расходы, поскольку сотрудники занимались учебой в свое рабочее время.

Что же получала взамен компания?

Эти занятия сами по себе не приводили к повышению производительности наших сотрудников. Главная их ценность выражалась в том, что на наших занятиях помощник осветителя

сидел рядом с опытным аниматором, а тот, в свою очередь, – рядом с юристом, бухгалтером или охранником. В классе люди взаимодействовали совсем не так, как на работе. Они могли позволить себе быть неловкими, расслабленными, открытыми и уязвимыми. Благодаря отсутствию иерархии они свободно общались. Университет совершенствовал корпоративную культуру просто за счет того, что все вместе работали над тем, чтобы нарисовать портрет, написать программу или укротить комок глины. Все сотрудники Pixar, вне зависимости от должностей, учились уважать работу своих коллег. Мы все вновь превратились в новичков. Творчество допускает и неверные шаги, и несовершенство.

Я вполне понимаю руководителей многих компаний, задающихся вопросом о ценности подобных занятий. Описанное мной выше социальное взаимодействие привело к целому ряду неожиданных преимуществ для всех нас. Однако целью Университета никогда не было превращение программистов в художников или художников в танцоров живота. Скорее, цель состояла в том, чтобы показать, насколько каждому из нас важно познавать что-то новое. И если вы хотите сохранить гибкость в работе, то такие классы крайне важны – делая то, чем вы никогда прежде не занимались, вы сохраняете свои мозги в рабочей форме.

В детстве мы открыты идеям других, потому что нам нужно быть открытыми, чтобы учиться. Почти все, что видят дети, они видят впервые. У ребенка просто нет иного выбора, кроме как принимать новое. Однако если такая открытость прекрасна, то почему мы утрачиваем ее в процессе взросления? Где именно на этом пути мы превращаемся из ребенка с широко открытыми глазами во взрослого, который боится сюрпризов, имеет ответы на все вопросы и стремится контролировать все возможные исходы?

Этот вопрос заставляет меня вспомнить, как много лет назад я оказался на художественной выставке в начальной школе, где училась моя дочь. Ходя по холлам и классам и изучая наброски и картины, сделанные школьниками разного возраста, я заметил, что рисунки учеников первого и второго классов выглядят более интересными и свежими, чем учеников пятого класса. Было очевидно, что в какой-то момент жизни пятиклассники поняли: их рисунки не выглядят достаточно реалистичными, – и застеснялись. Что случилось дальше? Их рисунки обрели технику и утратили «живинку» – школьники боялись, что их прежнюю манеру рисования начнут считать «ошибочной». Страх осуждения со стороны начал мешать их креативности.

Если страх преследует нас уже в школе, не приходится удивляться тому, что нам невероятно сложно отключить в себе этого внутреннего критика во взрослом возрасте. В корейском дзен-буддизме вера в пользу движения в сторону от уже известного описывается выражением, которое буквально означает «незнающий мозг». Креативным людям крайне важно иметь подобный «незнающий мозг» – то есть открываться будущему, как это делают дети. А в японском дзене идея отказа от ограничений уже известного нам выражается словосочетанием «мышление новичка». Люди годами практикуются в его обретении и сохранении.

Основатели новой компании должны обладать «мышлением стартапа» – менталитетом новичка, открытого ко всему. В конце концов, что им терять (и порой с течением лет они с завистью вспоминают это время)? Но когда компания становится успешной, ее руководители часто отказываются от менталитета стартапа, так как считают, что теперь уж наверняка знают, что им нужно делать. Они больше не хотят быть новичками. Возможно, это стремление и присуще человеческой природе, но ему надо сопротивляться. Отказываясь от мышления новичка, вы начинаете заниматься повторами. Иными словами, попытка избежать неудачи лишь повышает ее вероятность.

Очень важно обращать внимание на настоящий момент и не позволять мыслям и идеям о прошлом и будущем мешать вашему видению. Почему? Только так вы сможете понять точку зрения других людей, начать доверять им – и, что еще более важно, слушать их. У вас появится желание экспериментировать, с большей охотой заниматься проектами, даже если они закончатся неудачей. Мышление новичка помогает нам разобраться со своим самосозна-

нием и создать собственную петлю обратной связи, при которой, присматриваясь к окружающему миру, мы еще больше оттачиваем свою наблюдательность. Но для творческого успеха вы должны от чего-то оказаться. Как заметил однажды композитор Филип Гласс: «Главная проблема состоит не в том, чтобы найти собственный голос, а в том чтобы избавиться от него».

Глава 11

Неопределенное будущее

У многих из нас довольно романтическое представление о том, как возникает креативность. Некому одиночке, озаренному вдохновением, является перед внутренним взором фильм или какой-то другой продукт. Затем этот вдохновленный одиночка ведет за собой команду людей и со временем выполняет свое великое предназначение. В моем случае получилось совсем не так. Я был знаком со многими людьми, которых считаю творческими гениями (причем не только в Pixar и Disney), но не могу вспомнить ни одного случая, когда бы человек в самом начале работы в точности выражал свое видение желаемого будущего.

Напротив, мой опыт показывает, что творческие люди открывают и осознают свое видение со временем и в результате упорной и длительной борьбы. Иными словами, креативность больше напоминает марафон, а не спринт. Вы должны задать для себя четкий темп. Меня часто просят предсказать будущее компьютерной анимации, и я стараюсь давать максимально обстоятельный ответ. Но, подобно нашим режиссерам, у которых нет ясного видения того, во что вырастут эмбрионы их фильмов, у меня нет ясной картины нашего технического будущего – просто потому, что оно еще не существует. Двигаясь вперед и представляя, что ждет нас в будущем, мы должны полагаться на свои руководящие принципы, намерения и цели, а не на способность видеть и реагировать на события до их возникновения. Мой старый друг из Университета Юты Алан Кей – главный научный сотрудник Apple, познакомивший меня со Стивом Джобсом, – отлично сформулировал эту идею: «Лучший способ предсказать будущее состоит в том, чтобы изобрести его».

Конечно, его слова чем-то напоминают лозунг на автомобильном бампере, но в нем скрыт глубокий смысл. В конечном счете изобретение представляет собой активный процесс, возникающий в результате принимаемых нами решений; чтобы изменить мир, мы должны помочь чему-то новому обрести жизнь. Однако как создавать подобное несформированное будущее? Я верю, что мы все можем создать оптимальные условия, в которых это будущее (в чем бы оно ни заключалось) сможет развиваться и процветать. Именно так и возникает подлинное доверие – однако оно проявляется не в том, что мы всегда знаем, что именно с нами происходит, а в том, что мы можем разобраться с происходящим, объединив свои усилия.

Неопределенность заставляет нас испытывать дискомфорт. Нам нравится знать, куда мы движемся, однако креативность требует от нас порой идти по дорогам, ведущим бог знает куда. Мы должны расширить границы известного и неизвестного. Творческий потенциал есть у каждого, но одни всю жизнь топчутся на месте, а другие идут вперед. Что помогает их движению? Талантливые люди, обладающие способностью направлять энергию других в нужное русло, на собственном опыте научились тому, что творческое открытие происходит на стыке известного и неизвестного и главное – это способность без паники находиться в этом месте достаточно долго. Если верить создателям фильмов в Pixar и Disney Animation, им очень сильно помогает формирование определенной ментальной модели. Человеку со стороны такая модель может показаться глупой или притянутой за уши, но этот метод оправдывает себя в действии. Иногда, особенно в начале сложного проекта, ментальные модели – это все, что у нас есть.

К примеру, один из наших продюсеров Джон Уолкер для обретения спокойствия представляет свою работу как гигантскую перевернутую вверх ногами пирамиду, которую он держит на ладони. «Я постоянно размышляю над сохранением в ней равновесия, – говорит он. – Не слишком ли много людей на той или этой стороне? По сути, моя работа состоит в двух вещах – управлении художниками и контроле затрат. И первое, и второе предполагают сотни контактов между людьми, которые происходят в широком основании пирамиды далеко от меня. Я должен спокойно относиться к тому, что в половине случаев, а то и чаще я вообще не пред-

ставляю себе, что происходит, – и это настоящее волшебство. Единственное и самое главное, что я должен делать, – это сохранять пирамиду в состоянии равновесия».

До сих пор я рассказывал вам о механизмах, использующихся в Pixar для создания и защиты нашей креативной культуры. Я говорил о конкретных техниках и традициях, расширявших наше видение, – от исследовательских поездок Университета Pixar до Braintrust. Я, пусть и несколько абстрактно, рассказывал о важности постоянного сохранения открытости как пути к творческому самопознанию. Теперь же я хочу поделиться несколькими конкретными примерами ментальных моделей, важных, с моей точки зрения, для укрепления и поддержания духа людей, вовлеченных в сложную работу по изобретению чего-то нового. Давайте изучим несколько подходов, которые мы с коллегами используем для того, чтобы держать в узде свои сомнения в ходе творческого процесса, движения к несформированному будущему.

Во время работы над «Суперсемейкой» Брэд Бёрда преследовал один и тот же беспокойный сон. Ему снилось, что он едет в одиночестве по неровному и извилистому участку шоссе в шатком старом «универсале». Очевидно, он должен был управлять машиной. «Но при этом я сидел на заднем сиденье! – рассказывал Брэд. – По какой-то причине я управлял рулем, однако почти ничего не видел. Все, что я мог сделать, это твердить себе: “Не врежься! Не врежься! Не врежься!”» Брэд трактует свой сон следующим образом: «Порой вы управляете процессом, но иногда просто позволяете событиям идти своим чередом».

Каждый раз, слушая, как Брэд пересказывает этот сон, я вспоминаю о хорошо знакомых мне вещах – слепоте, страхе неизвестного, беспомощности и отсутствии контроля. Эти страхи приходили к нему во сне, однако в часы бодрствования он умел управлять ими и отказываться от аналогии с водителем на заднем сиденье в пользу другой ментальной модели – катанию на горных лыжах.

По словам Брэда, катание на лыжах вполне можно сравнить с режиссерской работой. В обоих случаях чрезмерно глубокие размышления приводят к крушению. У режиссера возникают моменты, когда на него наваливается огромное количество работы, которую нужно сделать максимально быстро. В эти моменты он испытывает единственную эмоцию – страх. Однако Брэд знает, что слишком долгое пребывание в страхе способно привести к панике. «Поэтому я говорю себе, что у меня есть запас времени (даже когда в реальности его нет). Я обращаюсь к себе со словами: “Я буду вести себя так, как если бы у меня было достаточно времени, – я просто расслаблюсь и погружусь в размышления, поскольку именно так я смогу разрешить проблему”». Именно этим работа режиссера напоминает катание на лыжах. «Мне нравится ездить так быстро, как это только возможно», – говорит Брэд, а затем рассказывает историю о своей поездке, когда «в течение недели я четыре раза ломал очки. Сразу же после очередной покупки я отправлялся в горы и снова ломал их, падая или во что-нибудь врежаясь. В какой-то момент я понял, что падаю только потому, что изо всех сил стараюсь не упасть. Поэтому я расслабился и сказал себе: “Возможно, меня и пугают быстрые повороты, но я просто буду кататься и стараться получать удовольствие”. Выработав такое позитивное отношение к происходящему, я перестал падать. Чем-то это напоминает спортсмена-олимпийца, который тратит многие годы на тренировки в ожидании момента, когда должен безукоризненно сделать свое дело. Если он будет слишком много думать о своем обязательном успехе, то просто не сможет сделать то, что от него требуется».

Спортсмены и музыканты часто говорят о так называемой «зоне» – мистической области, в которой их внутренний критик замолкает, мышление максимально ясно, а движения невероятно точны. Оказаться там им часто помогают ментальные модели. Подобно тому как Джордж Лукас представлял свою компанию повозкой, движущейся на Запад, – с пассажирами и командой, отлично видящими свою цель, режиссеры, продюсеры и сценаристы Pixar и Disney Animation используют механизмы, основанные на визуализации. Представляя свои проблемы

в виде знакомых картин, они могут здраво мыслить даже в ситуациях, когда незнание начинает лишать их доверия к себе.

Байрон Ховард, один из наших режиссеров, работавших в Disney, рассказывал мне, что во время занятий по игре на гитаре преподаватель научил его фразе: «Если ты много думаешь, то начинаешь вонять». Эта фраза до сих пор влияет на его работу, теперь уже в качестве режиссера. «Главное – это почувствовать себя в общении со своим инструментом или процессом настолько комфортно и расслабленно, чтобы погрузиться в дзен и позволить происходящему беспрепятственно течь, не натываясь на собственные размышления, – сказал мне он. – То же самое я замечаю в процессе создания раскадровки. Самая хорошая работа получается, когда я пробегаю сцену, не особенно заботясь о каждом рисунке... Работа просто движется по течению, и одну картинку прибавляет к другим этим течением».

Особенно важной мне кажется концентрация Байрона на скорости – на «проскальзывании» над сложными проблемами логики и сюжета. Отчасти это напоминает мне то, что говорит Эндрю Стэнтон о работе режиссера. Я уже пересказывал вам убеждение Эндрю о том, что мы все станем счастливее и продуктивнее, если поторопимся и быстро потерпим поражение. Для него быстрота движения представляет собой благо, поскольку она позволяет ему не испытывать постоянного беспокойства относительно правильности избранного им курса действий. Вместо этого он предпочитает совершить решительный шаг, а затем простить себя в случае, если этот шаг окажется ошибочным. Эндрю сравнивает работу режиссера с работой капитана корабля, находящегося на середине океана, с экипажем, жизнь которого полностью зависит от его способности найти землю. Работа режиссера состоит в том, чтобы сказать: «Земля находится вон в том направлении». Может быть, так оно и есть, а может быть, и нет, но Эндрю считает, что если вы не выберете курс – то есть не укажете на какую-то точку на горизонте, – то корабль обречен плыть в никуда. Нет никакой трагедии в том, что лидер впоследствии меняет точку зрения: «Так, на самом деле нам нужно плыть не туда, а вот сюда. Я ошибся». До тех пор пока вы посвящаете все свои силы поиску нужного направления и движения по нему, окружающие нормально воспринимают то, что вы меняете курс.

«Люди жаждут решительности, но им также нужна ваша честность, когда вы признаете, что вели их не туда, – говорит Эндрю. – Это главный урок – при решении проблем важны не только ваши действия, но и правильное отношение к ним людей».

Это ключевой момент, о котором я говорил выше, – режиссер или любой руководитель не вправе терять доверие своей команды. До тех пор пока вы ведете себя искренне и имеете веские причины принимать свои (даже оказавшиеся ложными в ретроспективе) решения, команда будет работать. Однако если ваш корабль просто вращается на месте, а вы сами считаете это бессмысленное верчение движением вперед, то команда начнет сопротивляться. Она лучше других чувствует, что, несмотря на усердный труд, никуда не продвигается. Люди хотят испытывать доверие к своим лидерам. Эндрю считает, что такое доверие важно не само по себе. С его точки зрения, суть лидерства состоит в том, чтобы сделать лучшее из возможных предположений, а затем тут же начать ему следовать. И если оно окажется неправильным, у вас останется время на смену курса.

Но есть кое-что еще. Приступая к творческому проекту, требующему тесного контакта с другими людьми, вы должны принять как должное, что сотрудничество приводит к осложнениям. У других людей есть что вам предложить – они помогут вам увидеть себя со стороны; они сплотятся вокруг вас в трудную минуту; они предложат вам варианты, как стать лучше. Однако взамен они потребуют постоянного взаимодействия и коммуникации. Иными словами, другие люди – это ваши союзники, однако выстраивание альянса с ними потребует последовательных усилий. И вы должны быть к этому готовы без какого-либо раздражения. Как говорит Эндрю, продолжая свою морскую метафору, «Если вы плывете через океан, но хотите при этом избежать волн и плохой погоды, то какого черта вы вообще пустились в плавание? Вы должны

смириться с тем, что не можете контролировать все до мелочей, что у вас будут хорошие или плохие дни и что, как бы ни складывались обстоятельства, вам придется с ними бороться. Вам не удастся контролировать траекторию своего движения к намеченной цели. В сущности, это игра, в которой вы решили участвовать. Если ваша цель состоит в том, чтобы решать проблемы максимально простым способом, вам не стоит вообще садиться на корабль».

Ментальная модель Эндрю позволяет справиться со страхом, который неизбежно приходит, когда ваша лодка оказывается в эпицентре шторма или, напротив, стоит на месте из-за отсутствия ветра. Если креативность – это ресурс, к которому мы постоянно обращаемся для того, чтобы создать нечто из ничего, то наш страх проистекает из необходимости вдохнуть жизнь в то, что прежде не существовало. Как мы уже говорили, люди часто пытаются преодолеть этот страх, просто повторяя то, что работало в прошлом. Повторение никуда нас не ведет – точнее, уводит от оригинальности. Главное в творчестве – использовать свои навыки и знания для того, чтобы не копировать, а изобретать.

Много общаясь с режиссерами и сценаристами, я постоянно вдохновляюсь моделями, которые они держат в своих головах. Любая из этих моделей представляет собой уникальный механизм, помогающий им двигаться вперед, преодолевать все невзгоды и добиваться своего. Пит Доктер сравнивает работу режиссера с бегом по длинному туннелю – вы совершенно не представляете себе, когда этот туннель кончится, но верите, что со временем выйдете на другой его стороне в целостности и сохранности. «В какой-то момент в самой середине туннеля вам будет темно и страшно, – говорит он. – Вы не видите света ни с той стороны, с которой пришли, ни с той, где хотите выйти. И все, что вы можете делать, – это продолжать двигаться. Затем вы начинаете видеть проблески света – и вдруг оказываетесь прямо под ярким солнцем». Поскольку наш рациональный мозг знает, что у любого туннеля есть два конца, можно с его помощью контролировать свое эмоциональное мышление в те моменты, когда темнота сгустилась до предела. Вместо того чтобы погружаться в нервное состояние, режиссер, имеющий внутреннюю модель креативности и знакомый с присущим ей дискомфортом, гораздо сильнее верит, что вновь увидит свет. Самое главное – никогда не прекращать двигаться вперед.

Рич Мур, поставивший для Disney Animation фильм «Ральф», представляет себе немного иную модель. В процессе создания фильма он видит себя идущим по лабиринту. Вместо того чтобы суетливо метаться в поисках выхода, он ведет кончиками пальцев по стене, останавливаясь то тут, то там, чтобы с помощью осязания вспомнить, не проходил ли он уже этой дорогой. Однако при этом он продолжает двигаться, чтобы не паниковать. «В детстве я обожал лабиринты, – говорит Рич. – Но для того чтобы найти выход, необходимо сохранять хладнокровие. Видя, что с фильмом моих коллег что-то идет не так, я обычно думаю: “Похоже, они перепугались в своем лабиринте и поэтому все пошло не так”».

Боб Питерсон, помогавший решению творческих проблем практически на каждом фильме Pixar, благодарен Эндрю за то, что тот подарил ему еще одну модель, оказавшуюся бесценной для его карьеры. По словам Боба, во время работы над «Приключениями Флика» Эндрю сравнил создание фильма с археологическими раскопками. Это позволило добавить в картину еще один элемент – идею того, что по мере вашего прозрения проект открывается вам все больше и больше. «Вы просто копаете, но не знаете, какой именно динозавр спрятан под землей, – говорит Боб. – Затем вам удастся откопать небольшую часть. Вы можете заниматься раскопками сразу в нескольких точках и думать, что откапываете одно существо, однако убеждаетесь в этом лишь после того, как оно начинает постепенно возникать перед вашими глазами после многих дней работы лопатой. А как только вы понимаете, чей именно скелет откапываете, вам становится понятнее, где стоит копать, а где нет».

Боб и Эндрю много раз слышали мои возражения против этой метафоры. Как я уже говорил выше, я считаю, что во время работы над фильмом мы не открываем нечто, спрятанное от нас под толщей земли, – мы создаем нечто принципиально новое. Однако они уверены, что

идея фильма уже существует в той или иной форме – подобно статуе Давида, созданной Микеланджело, до какого-то момента спрятанной в глыбе мрамора. Это помогает им оставаться на верном пути и не терять надежды. Поэтому, хотя я и начал эту главу со слов о том, что результат, который зрители видят на экране, не имеет ничего общего с картиной, которую поначалу рисуют в голове создатели, я не могу не признать очевидного: вера в то, что элементы фильма уже существуют, а нам нужно просто их найти, часто помогает нам во время поиска.

Вам понравилась эта модель? Тогда стоит узнать и о ее недостатках. Даже Эндрю согласится с тем, что не каждая кость, которую вы найдете в процессе раскопок, обязательно принадлежит скелету, который вы пытаетесь восстановить (в месте раскопок могут быть перемешаны кости нескольких различных «динозавров» – или ваших историй). У вас может появиться искушение воспользоваться всем, что вы нашли, даже если некоторые кости совершенно не подходят друг другу (ведь вы потратили огромное количество сил, чтобы выкопать каждую из них!). Однако если вы будете достаточно взыскательны и строги к себе при анализе каждого элемента – то есть если вы сравните его с прежними находками и поймете, насколько эти элементы подходят друг другу, – то ваш фильм или проект начнет сам открываться перед вами. «Через некоторое время фильм сам подсказывает мне, каких элементов ему недостает, – говорит Эндрю. – И именно этого момента вы обычно ждете – фильм сам начинает говорить вам, каким он хочет стать».

Мы немало беседовали и спорили о работе сценариста с Майклом Арндтом, создавшим сценарий «Истории игрушек 3». Он сравнивает создание сценария с восхождением на гору вслепую. Первая проблема, по его словам, – «найти гору». Иными словами, вы должны почувствовать, какой путь выбрать, чтобы гора сама открылась перед вами. По его мнению, самое интересное состоит в том, что покорение горы не всегда означает подъем. Иногда вы поднимаетесь немного вверх, однако затем вновь приходится спускаться в расщелины. И вы никогда не знаете заранее, сколько перед вами этих расщелин и как часто они будут появляться.

Мне многое нравится в этой метафоре – за исключением веры в то, что гора действительно существует. Подобно археологической метафоре Эндрю, она предполагает, что художник должен просто «найти» идею или элемент, скрытый от его видения. Это противоречит одному из моих основных убеждений – будущее не сформировано, мы создаем его сами. Если мы представляем его в виде покорения горы с закрытыми глазами, то из этого следует, что гора уже существует. Я же верю, что главная цель креативных людей состоит в создании собственной горы из ничего.

Однако, беседуя со многими коллегами, я сделал для себя вывод: главное свойство любой ментальной модели состоит в том, что она помогает людям делать свое дело, в чем бы оно ни выражалось. Несозданное – это огромное пустое пространство. Эта пустота настолько сильно пугает людей, что они предпочитают держаться того, что уже знают и понимают, понемногу исправляя и улучшая его и боясь двинуться в сторону неизвестного. Чтобы войти в эту пугающую зону и заполнить пустое пространство, нужно мужество. Майкл – сценарист, а это значит, что он начинает работу с чистого листа. Представляя себя незрячим альпинистом, он спокойнее относится к неминуемым взлетам и падениям, неизбежным в его работе.

Описанные модели обладают общей чертой – поиском неожиданной конечной точки, будь то заморская земля (Эндрю), свет в конце туннеля (Пит), выход из лабиринта (Рич) или гора (Майкл). Эта точка, этот выход из лабиринта имеет огромное значение для креативных лидеров, которые должны управлять ходом сюжета или производства фильма, вовлекая в работу множество людей. В самом начале процесса конечная точка путешествия режиссера или сценариста не ясна, однако он должен в любом случае стремиться вперед.

При этом у продюсеров имеется другая, более логистическая работа. Если режиссеры должны активизировать свое творческое видение, а сценаристы – разрабатывать структуру и заставлять историю «петь», то работа продюсера заключается в том, чтобы не выходить за

рамки реальности. Он должен постоянно следить, чтобы проект двигался в нужном направлении, в оптимальном темпе и в рамках бюджета, поэтому вполне понятно, что ментальные модели продюсеров заметно отличаются от моделей их творческих коллег. Помните перевернутую пирамиду Джона Уолкера? Его ментальная модель концентрируется не на восхождении на гору или движении к цели, а на поддержании баланса конфликтующих между собой потребностей. Другие продюсеры представляют себе свою работу с помощью иных образов, однако все они исходят из общего посыла – любое управление множеством разнонаправленных сил, не говоря уже о сотнях людей с уникальным мышлением, должно быть сбалансировано.

Линдси Коллинз, продюсер, работавшая с Эндрю над несколькими фильмами, видит себя хамелеоном, меняющим цвет в зависимости от того, с каким подразделением ей приходится иметь дело. Главное для нее – не притворяться или заискивать, а быть именно тем человеком, который более всего нужен в данный момент «В ходе работы я порой выступаю лидером, а порой ведомым; иногда я руковожу процессом, а иногда ничего не говорю и позволяю событиям развиваться своим чередом», – рассказывает она. Такая «подстройка» под среду позволяет Линдси эффективно управлять конкурирующими и потенциально разрушительными силами, с которыми она сталкивается в своей работе. «Я глубоко убеждена в том, что хаотическая природа творческого процесса должна остаться хаотической. Попытка загнать ее в слишком жесткие рамки убьет ее. Всегда должно сохраняться хрупкое равновесие между структурой и безопасностью (финансовой и эмоциональной) с одной стороны и некоторой степенью определенности в течение определенного времени с другой. С точки зрения такого равновесия нужно оценивать каждую рабочую ситуацию. Вы сами должны стать тем, кто определит правила для этой ситуации».

Каким образом можно оценивать ситуации? Линдси шутит, что для этого она пользуется «эффектом Коломбо», названным так в честь знаменитого детектива – героя одноименного сериала (в исполнении Питера Фалька), который в течение всей серии совершает не вполне понятные посторонним действия, однако перед финалом неизбежно находит преступника. К примеру, выступая посредником в отношениях между двумя группами, не особенно ладящими друг с другом, Линдси сознательно симулирует путаницу. «Я просто говорю что-нибудь типа: “Может быть, это только моя проблема, но я не понимаю, что вы имеете в виду. Прошу прощения, если задерживаю вас своими глупыми вопросами, но не могли бы вы еще раз объяснить это мне? Представьте себе, что я – двухлетний малыш”».

Хорошие продюсеры – и хорошие менеджеры – никогда и ничего не диктуют. Они легко общаются, умеют выслушать, спорят, уговаривают и задабривают. И это отражается на их ментальных моделях работы. Кэтрин Сарафьян, еще один продюсер Pixar, благодарна психологу Тайби Кэлеру за то, что тот помог ей «визуализировать» свою роль. «Одна из важнейших идей Кэлера связана с тем, как представлять себе каждого из участников коллектива», – говорит Кэтрин, имея в виду созданную Кэлером модель Process Communication Model (в которой работа менеджера сравнивается с поездкой в лифте в многоэтажном здании). «Представьте себе огромный кондоминиум, – говорит Кэтрин. – Люди живут на разных этажах и наслаждаются разными видами». Обитатели верхних этажей могут сидеть на балконах, а первого – выйти в садик. Эффективная коммуникация с каждым из них будет возможной лишь на его территории. «Самые талантливые работники Pixar – будь то режиссеры, продюсеры, производственники или художники – способны доехать на лифте до любого этажа и пообщаться с любым человеком, в зависимости от того, что им надо в тот или иной момент. Аналогично подбирается и тема разговора. Одному нужно дать выпустить пар и на протяжении 20 минут повозмущаться тем, что его напрягает. Чтобы двинуться вперед и сосредоточиться на деталях, ему нужно просто дать выговориться. Другой сразу же берет быка за рога и заявляет: “Я не смогу выполнить задание в срок, пока вы не дадите все необходимое”. Я всегда думаю о своей работе как о движении между этажами, вверх и вниз, весь день напролет».

Иногда Кэтрин использует другую метафору. Она притворяется пастухом, направляющим стадо овец. Как и Линдси, она оценивает ситуацию, определяя, в какую сторону лучше всего вести стадо. «Какие-то овцы отстанут и потеряются за холмом, и мне придется за ними вернуться, – говорит она. – Время от времени мне придется обгонять стадо или, наоборот, пропускать его вперед. А где-то в середине стада всегда будет идти своя жизнь. Пока я буду искать потерявшихся овец, в стаде произойдет что-нибудь, на что я просто не успею обратить внимание. Кроме того, я не полностью понимаю, в каком направлении мы движемся. Через холм? Обратно в сарай? Я знаю, что со временем мы доберемся туда, куда нам надо, однако путешествие может оказаться невероятно длинным. Вы знаете, как это бывает. Вы едете на машине по шоссе, и вдруг дорогу начинает переходить стадо. Вы нервно смотрите на часы и начинаете ворчать: “Боже ты мой, овцы, ну двигайтесь же побыстрее!” Однако овцы идут с определенной скоростью, и мы контролируем их лишь до определенной степени. Самое главное – это обращать внимание на общее направление движения и пытаться хоть немного его скорректировать».

Обратите внимание на то, что каждая из моделей содержит в себе темы, о которых мы уже говорили, – это и необходимость обуздывать свой страх, и потребность в балансе, и важность как принятия решений, так и признания их ошибочности, и необходимость ощущать, что ваша деятельность служит прогрессу. С моей точки зрения, при создании идеально подходящей вам ментальной модели стоит в первую очередь думать о проблемах, которые она помогает вам решить.

К примеру, мне всегда было интересно, почему так много людей для описания своей компании использует образ мчащегося поезда. Массивный и мощный поезд неуклонно движется по своему пути через горы и равнины, плотные туманы и темную ночь. Когда возникают сложности, мы говорим, что компания «сошла с рельсов» и что она «терпит катастрофу». Мне доводилось слышать, как люди уподобляют производственное подразделение Pixar идеально работающему локомотиву, который им хотелось бы вести. Мне представляется очень интересным тот факт, что огромное количество людей верят, в свое умение водить поезда и считают, что позиция машиниста крайне важна – иными словами, что именно управление поездом творит будущее компаний. На самом деле это не так. Управление поездом не имеет ничего общего с прокладкой курса. Реальная и главная работа – это укладка шпал будущей дороги.

Я постоянно пересматриваю свои модели того, как управляться с неопределенностью и переменами и как включать людей в процессы. Свою работу в Lucasfilm я представлял как езду без седла на целом табуне диких лошадей, которые несутся в разном темпе. Позже я представлял себе, что стою на доске, лежащей на цилиндре. Вне зависимости от того, какой образ я рисовал в своем воображении, передо мной всегда стояло несколько вопросов: как удержаться от наклона в ту или иную сторону? Как совместить следование своим тщательно продуманным планам и открытость чужим идеям? Со временем каждый новый опыт помогал моей модели стать лучше – она развивается до сих пор, даже сейчас, когда я пишу эту книгу.

Одну из моделей, оказавшую мне невероятную поддержку, я нашел совершенно случайно. Она возникла благодаря изучению вопроса осознанности действий, популярного как в мире бизнеса, так и в научных кругах. Специалисты в этой области много говорят о том, как осознанность помогает людям снизить уровень напряжения в своей жизни и повысить концентрацию внимания. В моем случае она также помогла четче понять, каким образом лучше всего выстраивать работу группы креативных людей.

Несколько лет назад моя жена Сьюзан сделала мне подарок, который и позволил мне прийти к этому пониманию. Чувствуя, что я нуждаюсь в передышке, она организовала мое участие в занятиях по безмолвной медитации в центре «Шамбала маунтин», расположенном в Ред-Фезэр Лейксе, штат Колорадо. Недельное погружение для новичков было бесплатным, однако из 70 участников я был единственным, кто никогда не медитировал. Перспектива про-

вести несколько дней в молчании казалась мне невообразимой и даже отчасти безумной. Я явно чувствовал себя не в своей тарелке, когда через два дня после начала занятий мы перешли к полному молчанию. Я не знал, как себя вести. Голос в моей голове звучал беспрестанно, и я не знал, что с ним делать. На третий день, с гудящей от невысказанных слов головой, я почти сдался.

Большинство людей наверняка слышали о восточной мудрости, подчеркивающей важность пребывания в настоящем моменте. Научить себя обращать внимание на то, что происходит прямо сейчас, достаточно сложно (при этом важно не погружаться в мысли о том, что уже было или что может случиться в будущем). Самое главное – это уяснить суть философского учения, лежащего в основе данной идеи, то есть понять, почему так важно оставаться в текущем моменте. Изменениям подвергается буквально все. Процесс происходит постоянно, и вы не в силах его остановить – любые ваши попытки лишь ухудшат ваше положение. Опыт может быть болезненным, и порой кажется, что он ничему нас не учит. Хуже того, сопротивление изменениям препятствует развитию у нас мышления новичка – то есть открытости новому.

Я остался на занятии «Шамбала маунтин» до конца. Я не понимал множества терминов, которыми пользовались окружавшие меня люди, но атмосфера каким-то странным образом была созвучна вопросам, о которых я много думал в Рихард, – контролю, изменениям, хаотичности, доверию и последствиям наших действий. Поиск ясного мышления – одна из фундаментальных целей креативных людей, однако каждый из нас движется к этой цели своим собственным маршрутом. Для меня, как человека, который всегда ценил самоанализ, молчание представляло собой новый путь, по которому я никогда прежде не ходил. С тех пор я посещал эти занятия каждый год. Помимо того, что они помогли мне развиваться как личности, я с их помощью думал о последствиях осознанности для менеджмента.

Ведя себя достаточно осознанно, вы получаете возможность сконцентрироваться на текущей проблеме, не попадая при этом в ловушку планов или рутины. Осознанность помогает нам принять мимолетную и субъективную природу наших мыслей и смириться с тем, что мы не в силах контролировать. Это состояние позволяет нам оставаться открытыми новым идеям и прямо смотреть в глаза неудаче. Некоторые люди ошибочно считают, что ведут себя осознанно просто в силу того, что много думают о своих проблемах. Однако если при этом они бессознательно привязаны к своим беспокойствам и ожиданиям или не верят в то, что другие люди могут лучше видеть происходящее или знать о нем больше, такое отношение к жизни никак нельзя считать открытым.

Точно так же подразделения в составе многих организаций часто настолько прикипают к своим планам и прошлому опыту, что не могут увидеть картины, разворачивающейся перед их глазами в настоящем.

Мои размышления обрели новую глубину после того, как мне довелось услышать подкаст выступления, сделанного в 2011 году на ежегодном мероприятии под названием Конференция буддистов-«гиков». Дама по имени Келли Макгонигал выступила с речью на тему: «Что наука может рассказать о медитации». Эта преподавательница Стэнфордского университета говорила о том, как недавние исследования работы мозга доказали, что медитация способна снизить степень человеческого страдания – причем не только экзистенциальный страх (в котором тоже мало хорошего), но и реальную физическую боль.

В частности, она рассказала об исследовании, проведенном в Монреальском университете в 2010 году. В ходе него две группы – одна из которых состояла из опытных наставников дзен, а вторая из обычных людей – подверглись одному и тому же болезненному эксперименту. К лодыжке каждого из испытуемых был прикреплен источник теплового ожога, а к голове – подключенные к мониторам провода, отслеживавшие состояние различных зон их мозга. В ходе последующего изучения данных исследователи обнаружили, что хотя «наставники» и не занимались медитацией в ходе эксперимента, их болевой порог оказался значительно выше,

чем у представителей второй группы. По словам Макгонигал, они хотя и чувствовали боль, но умели приглушить сигналы, которые посылал им их мозг.

Затем Макгонигал рассказала об аналогичном эксперименте, проведенном в Университете Уэйк-Форест. На этот раз участником испытаний была начинающая группа, члены которой только четыре дня назад начали заниматься медитацией. Тем не менее оказалось, что они способны выносить более высокий уровень боли по сравнению с остальными. Почему? По словам Макгонигал, «они подавляли сенсорную информацию – то есть каким-то образом переключали свое внимание, что позволяло им игнорировать происходящее и меньше страдать».

По-моему, эти выводы по-настоящему потрясающи – и вижу в них аналогии с тем, что наблюдал за многие годы управления людьми. Макгонигал говорила о склонности мозга подавлять проблемы, вместо того чтобы принимать их. Участники экспериментов, подавлявшие свои мысли, делали, в сущности, то же самое, что и люди, решающие проблему. Но нужно ясно понимать, что в своих попытках вести себя осознанным образом некоторые из нас приходят к совершенно обратному результату. Мы отвлекаемся и пытаемся игнорировать происходящее. В течение какого-то времени такое поведение способно приводить к хорошим результатам. Однако в ходе экспериментов, о которых рассказывала Макгонигал, люди, практиковавшие осознанность, не игнорировали проблему – в данном конкретном случае болезненный источник тепла, прикрепленный к их ногам. Они видели и чувствовали происходящее, однако могли пригасить свою ответную реакцию – естественную склонность мозга усиливать мыслительную деятельность – и поэтому легче справились с болью.

Концентрация внимания на том, что находится прямо перед глазами, и отказ от чрезмерной привязки к прошлому или будущему оказались для меня невероятно полезными в те моменты, когда я пытался разобраться с организационными трудностями или убедить своих коллег отказаться от привычки цепляться за планы и схемы, потерявшие актуальность. Для меня крайне важно уметь признавать проблемы (а не навязывать правила, призванные их подавлять).

В конечном итоге совершенно неважно, насколько ваша модель отличается от моей. Перевернутая пирамида или невидимая гора, бегущие лошади или плетущиеся странными путями овцы... это все детали. Самое главное – что каждый из нас борется за выстраивание системы, помогающей становиться более открытыми к новому. Модели в наших головах воодушевляют нас и ведут вперед даже в полной темноте. А кроме того, они помогают нам в невероятно беспокойной и сложной навигации в условиях неизвестности.

Часть IV

Тестирование уже известного

Глава 12

Новая задача

«Я думаю о том, чтобы продать Pixar компании Disney», – сказал Стив.

Сказать, что мы с Джоном были удивлены – значит не сказать ничего.

«Что-что?» – переспросили мы в унисон.

На дворе стоял октябрь 2005 года, и мы только что приехали в дом Стива в Пало-Альто, где он жил со своей женой и тремя младшими детьми. Он пригласил нас на ужин, но в тот момент у нас с Джоном пропал аппетит.

Всего за 18 месяцев до этого, после многих успешных лет совместной работы, отношения между Disney и Pixar испортились, причем это было заметно даже публике. Стив и Майкл Айснер (занимавший в то время пост председателя правления и CEO Disney) прекратили переговоры о продлении нашего партнерского соглашения, и это показалось всем нехорошим знаком. В частности, нас немало расстроило и озадачило сделанное Айснером объявление о создании нового подразделения в составе Disney Animation. Подразделению дали название Circle 7 (оно намеревалось создавать сиквелы к нашим фильмам без нашего участия). Это было нешуточной попыткой вывернуть нам руки и забрать контроль над нашими персонажами. С точки зрения Джона, это было почти то же самое, как если бы Айснер захотел похитить его детей. Он любил Вуди, Базза, Спиральку, Рекса и всех остальных ничуть не меньше, чем своих пятерых сыновей. Его сердце разрывалось при мысли, что он не может их защитить.

Теперь же Стив думал о том, чтобы объединить силы с компанией, которая так с ним поступила...

Оглядываясь назад, я должен сказать: время от времени мне казалось, что впереди нас ждет нечто значительное. Я знал, что даже в моменты, когда отношения Стива и Майкла были хуже некуда, Стив продолжал относиться к другим сотрудникам Disney с большим уважением. К примеру, даже не соглашаясь с предложениями представителей отдела маркетинга Disney, он в личных разговорах с нами признавал, что они знают предмет своей работы значительно лучше, чем он. Стив всегда отмечал, что мастерство Disney в маркетинге и мерчандайзинге, а также ее тематические парки всегда делали партнерство с ней полезным для Pixar.

К моменту, когда Стив начал обсуждать идею продажи Pixar с Джоном и мной, я знал, что в Disney многое изменилось – Айснер покинул компанию, а на его место пришел Боб Айгер. И одним из первых шагов Боба в качестве CEO стало восстановление контакта со Стивом. Они быстро заключили сделку, согласно которой ведущие шоу канала ABC стали доступными на iTunes. Во многом благодаря этому Стив начал доверять Бобу. С его точки зрения, эта сделка продемонстрировала две вещи – во-первых, Айгер показал себя человеком действия, а во-вторых, был готов отказаться от привычного для отрасли противодействия распространению развлекательного контента в Интернете. Для завершения сделки по iTunes потребовалось около десяти дней; Айгер не позволил бюрократическим препонам встать у него на пути. Однако мы не забывали и о другом – подразделение Circle 7 работало на полную катушку и готовилось начать производство «Истории игрушек 3» без какого-либо участия с нашей стороны.

Пока мы с Джоном пытались переварить новости, Стив ходил по гостинной, делясь причинами, по которым находил свое решение оправданным. Разумеется, он изучил ситуацию под всеми углами зрения. Во-первых, Pixar нуждалась в партнере с сильным маркетингом и

возможностями дистрибуции, чтобы наши фильмы шли в кинотеатрах по всему миру – это было понятно. Во-вторых, Стив чувствовал, что слияние помогло бы Pixar усилить свое творческое влияние за счет выхода на более масштабную сцену. «Прямо сейчас Pixar напоминает мне яхту, – сказал он. – Слияние позволит нам оказаться на гигантском океанском лайнере, где нам не будут страшны большие волны и плохая погода. Мы будем под защитой». По окончании своего рассказа Стив посмотрел нам в глаза и пообещал, что не будет развивать идею с продажей, если мы ее не одобрим. Однако он попросил нас сделать одну вещь, прежде чем принять решение.

«Познакомьтесь с Бобом Айгером, – сказал он. – Это все, о чем я прошу. Он хороший человек».

Несколькими месяцами позже, в январе 2006 года, сделка была заключена. Однако приобретение Pixar Animation Studios компанией Walt Disney Company за 7,4 миллиарда долларов нельзя было назвать типичным слиянием, и Стив сделал для этого все возможное. Он предложил, чтобы мы с Джоном стали отвечать и за Pixar, и за Disney Animation – я в качестве президента, а Джон как главный креативный директор, – потому что он думал (а Боб с этим согласился), что при разделении студийного руководства со временем могла бы возникнуть нездоровая и вредная для обеих студий конкуренция. (Честно говоря, он также надеялся, что при таком хитром ходе прогрессивные традиции Pixar удастся уберечь от замены на правила Walt Disney Company, значительно более крупного игрока.)

В результате нам с Джоном представилась редкая возможность собрать идеи, которые мы отточили за десятилетия работы в Pixar, и протестировать их в другом контексте. Удастся ли нашим теориям о важности искренности, бесстрашия и личной сознательности выжить в новой среде? Или все наши изобретения были чем-то особенным, свойственным лишь нашему небольшому миру? Поиск ответов на эти вопросы – вкупе с ответственностью за эффективность управления двумя непохожими друг на друга компаниями – лег на наши с Джоном плечи.

Джон всегда позиционировал Pixar как студию первопроходцев, гордившихся изобретенной ими новой формой искусства и приверженностью высокому уровню повествования. Напротив, Disney Animation представляет собой студию с огромным наследием. Это золотой стандарт совершенной анимации; сотрудники компании стремятся создавать продукты, достойные Уолта – такие же хорошие, как и его фильмы, но при этом современные. Честно говоря, мы с Джоном совершенно не представляли себе, сможем ли мы применить в этой новой среде наши теории управления креативными людьми. Перед нами встали непростые задачи – сохранить Pixar как здорового игрока и помочь Disney Animation вновь обрести величие.

Данная глава во многом посвящена описанию некоторых способов решения этих задач, и, по сути, именно рассказ о том, как нам удалось их решить, послужил одной из причин появления на свет этой книги. Возможно, вы помните: моя новая цель после завершения «Истории игрушек» состояла в том, чтобы понять, как создать устойчивую креативную среду. Объединение Pixar с Disney стало для нас шансом доказать – если не кому-нибудь еще, то самим себе, – что все созданное в Pixar может работать и за ее пределами.

И мероприятия, предшествовавшие сделке, и само ее проведение стали образцом сделок такого рода. Для нас было крайне волнительным участвовать во всех этих событиях. Прежде всего я расскажу о том, как происходило слияние. Уже на самых ранних этапах работы мы сделали несколько шагов, позволивших партнерству обрести устойчивую почву под ногами.

«Познакомьтесь с Бобом Айгером», – попросил нас Стив. Я сделал это через несколько недель.

Мы встретились за обедом неподалеку от Disney Studios в Бербанке, и Боб сразу же мне понравился. После нашего знакомства он рассказал мне историю о том, как несколькими месяцами ранее, на открытии Диснейленда в Гонконге, на него снизошло странное прозрение. Это случилось, когда он наблюдал за парадом персонажей – Дональда Дака, Микки-Мауса, Бело-

снежки, Ариэль... Базза Лайтера и Вуди. «Я вдруг понял, что единственные герои, созданные за последние десять лет и ставшие культовыми, были творениями Pixar», – сказал Боб. По его словам, хотя Walt Disney Company интересовалась многим – от тематических парков до круизных теплоходов, потребительских продуктов и художественных фильмов, – анимация всегда была его любимым детищем, и он был преисполнен решимости помочь этой части бизнеса вновь обрести былую силу.

С самого начала меня поразила в Бобе одна вещь. Он предпочитал задавать вопросы, а не высказывать свое мнение – нужно заметить, что его вопросы были просты и свидетельствовали о проницательности их задающего. По его словам, Pixar удалось выстроить нечто необычное, и он хотел понять, как нам это удалось. Впервые за все годы совместной работы Pixar и Disney человек из Disney поинтересовался, как нам удалось сделать свою компанию столь непохожей на другие.

За свою карьеру руководителя Боб уже пережил два крупных слияния – когда Capital Cities Communications купила American Broadcasting Company в 1985 году и когда Disney купила Cap Cities/ABC в 1996. По его словам, первая сделка была позитивным опытом, а вторая – негативным, поэтому он на собственной шкуре почувствовал, насколько разрушительным может быть доминирование одной культуры над другой в процессе слияния. Он заверил меня, что если сделке с приобретением Pixar суждено произойти, то он приложит все усилия, чтобы такая проблема в наших отношениях не возникла. Его цель была ясной и простой: возродить Disney Animation и сохранить при этом автономию Pixar.

Через несколько дней с Бобом поужинал Джон, после чего мы с ним встретились, чтобы сравнить свои мысли и ощущения. Джон согласился с тем, что Боб, по всей видимости, разделяет наши основные ценности, но этого недостаточно, считал он. Искренность и свобода, конструктивная самокритика, позволявшие нашим людям (и производимым нами фильмам) постоянно совершенствоваться – что, если с этим будет покончено? Джон часто сравнивал культуру Pixar с живым организмом. «Порой мне кажется, что мы нашли способ, – поделился он однажды, – вырастить жизнь на планете, где это прежде было невозможным». Он решительно восставал против всего, что могло хотя бы гипотетически угрожать этой жизни. Не сомневаясь в добрых намерениях Боба, мы, однако, хорошо понимали, насколько легко крупной компании – пусть даже нечаянно – задавить «мелочь» вроде нас. Боб заверил Джона в обратном и ясно дал понять, что намерен вместе с нами приложить усилия к сохранению Pixar в первозданном виде. По его словам, сделка обещала быть дорогостоящей и, защищая ее перед правлением Disney, он ставит на карту свою репутацию. С чего бы ему самому, спросил Боб, ставить под угрозу ценность актива, который он жаждет приобрести?

Мы оказались на распутье. Нам было нужно принять решение, а до этого – подумать над несколькими важнейшими вопросами. Как должны строиться отношения между студиями? Могли ли Pixar и Disney Animation «цвести и пахнуть» независимо друг от друга, как отдельные, но равные партнеры?

В середине ноября 2005 года Джон, Стив и я встретились за ужином в одном из любимых японских ресторанов Стива в Сан-Франциско. В процессе обсуждения возможных сложностей слияния Стив рассказал историю. За 20 лет до этого, в начале 1980-х, Apple разрабатывала два персональных компьютера – Macintosh и Lisa, – и Стива попросили возглавить подразделение, занимавшееся Lisa. Он не хотел заниматься этой работой и признавал, что она не особо у него получалась. Вместо того чтобы вдохновлять команду, работавшую над Lisa, он, по сути, «обрадовал» сотрудников тем, что они уже проиграли команде Mac. По его словам, он лишил их всяческой мотивации, и это было неправильно. Затем Стив продолжил, что если слияние состоится, то «мы ни в коем случае не должны создавать у работников Disney Animation ощущение того, что они проиграли. Мы должны сохранить у них хорошие чувства в отношении самих себя».

Этому призван был помочь тот факт, что мы с Джоном относились к Disney с искренней любовью. Всю жизнь мы пытались соответствовать высокой планке Уолта Диснея, поэтому сама идея прийти в Disney Animation, вдохнуть живительные силы в эту компанию и вернуть ей былое величие казалась невероятно сложной, но ценной и значимой. К концу ужина мы пришли к согласию. Будущее Pixar, Disney и анимации как таковой засияет куда ярче, если мы объединим усилия.

Мы с Джоном хорошо понимали, какой шок наступит в Pixar после объявления этой новости. Все будут чувствовать себя примерно так же, как и мы сами, когда Стив впервые поделился с нами своей идеей в гостиную. Перед официальным объявлением о слиянии мы сделали все возможное, чтобы люди почувствовали себя уверенно и не ждали изменений к худшему. Затем с благословения Айгера мы принялись за создание документа, впоследствии известного под названием The Five Year Social Compact. Он представлял собой список на семи страницах, напечатанный с одинарным интервалом и перечислявший все, что в Pixar должно остаться прежним в случае слияния.

Некоторые из 59 пунктов документа описывали не только очевидное – компенсации, кадровую политику, отпуска и премии (пункт номер 1 оставлял за командой руководителей Pixar традиционное право награждать сотрудников премиями, если кассовые сборы достигали определенной отметки). Другие пункты были связаны со свободой самовыражения. (К примеру, согласно пункту 11, сотрудники Pixar вольны были писать свои имена и должности на визитных карточках, как сочтут нужным; пункт 33 указывал, что сотрудники Pixar сохраняют за собой право на «украшение личного пространства в офисах любым образом».) Не забыли мы и о популярных корпоративных ритуалах. (Пункт 12: «Вечеринки являются важным элементом культуры Pixar. В компании должны остаться привычные праздники в честь окончания работы над фильмом, ежегодное автомобильное шоу, соревнование бумажных моделей самолетов... летние барбекю, а также другие тематические мероприятия».) Отдельно говорилось о сохранении принципов эгалитарности. (Пункт 29: «Никаких выделенных парковочных мест ни для кого из сотрудников, включая руководителей. Место занимает тот, кто приехал раньше».)

Конечно, мы не могли с уверенностью сказать, что именно эти пункты сыграли ключевую роль в достижении Pixar профессионального успеха, однако мы серьезно относились ко всему вышесказанному и планировали развивать свои принципы и в будущем. Мы были не такими, как все, и полагали, что именно эта непохожесть стала причиной нашего взлета. Мы хотели оставаться такими и дальше.

На самом деле условия сделки определял и еще один важный фактор, о котором в то время никто не говорил. Он был связан с доверием. Совет директоров Disney был совсем не в восторге оттого, что из рамок контракта выпадал ключевой талант Pixar.

Представители из Disney опасались, что после покупки Pixar Джон, я или другие руководители можем оставить компанию. Они настаивали, чтобы мы все подписали контракты еще до завершения сделки по слиянию. Мы отказались. Основной принцип культуры Pixar состоит в том, что люди не подписывают формальных контрактов. Этот отказ, пусть и основанный на нашем глубоком убеждении, поставил сделку под угрозу. Pixar, в свою очередь, опасалась, что бюрократия Disney нечаянно уничтожит все созданное нами. Таким образом, обе стороны чувствовали, что подвергают себя значительным рискам. В результате в основу слияния было заложено признание того, что обе компании должны доверять друг другу. Каждая сторона несет личную ответственность за исполнение заявленных намерений – именно этот принцип позволил начать наши отношения.

В день заключения сделки Боб отправился в штаб-квартиру Pixar в городе Эмеривилле рядом с Оклендом. После подписания всех нужных документов мы уведомили о сделке фондовые биржи. Потом мы со Стивом и Джоном вышли на сцену в холле здания Pixar и поприветствовали собравшихся.

ветствовали всех наших 800 сотрудников. Это был важнейший момент для компании, и мы хотели быть рядом с коллегами, разъяснив им, как будут разворачиваться дела дальше.

Мы с Джоном и Стивом по очереди говорили о том, почему пошли на сделку – о том, что Pixar нуждалась в сильном партнере, и о том, насколько положительно это повлияет на наш рост, и о наших решительных намерениях защитить нашу культуру. Но на лицах собравшихся я видел вполне предсказуемое разочарование. Мы и сами были переполнены массой эмоций. Мы любили своих сотрудников и компанию, которую они выстроили, – и знали, сколь значительным изменениям дали сейчас толчок.

Затем мы пригласили на сцену Боба. Наши люди поприветствовали его с такой теплотой, что я почувствовал за них гордость. Сотрудникам Pixar Боб сказал то же, что и нам – что он всегда любил наше творчество и что ему доводилось переживать и хорошие, и плохие слияния и что он исполнен решимости сделать все правильно. «Disney Animation нуждается в помощи. У меня есть два варианта, – сказал он. – Первый – положиться на ее нынешних руководителей, а второй – обратиться к тем, кому я доверяю, кто уже доказал, что умеет создавать отличные истории и персонажей. Это Pixar. Обещаю, что культура Pixar будет под защитой».

Позднее, после часового общения по телефону с аналитиками, Стив и Боб приступили к выполнению своего обещания – объявили о закрытии Circle 7. «Мы совершенно четко понимаем, – говорил Стив, – что сиквелами, если они и будут делаться, должны заниматься те, кто принимал участие в создании первых фильмов серии».

Только ближе к концу дня у нас с Джоном и Стивом появился шанс перевести дух и подняться наверх в мой офис. Сразу же после того, как за нами закрылась дверь, Стив обнял нас и заплакал от гордости, облегчения и – скажем честно – от любви. Ему удалось дать Pixar (компанию, которую он помог превратить из едва сводящего концы с концами поставщика оборудования в мощную анимационную группу) две вещи, необходимые для процветания – сильного корпоративного партнера в лице Disney и искреннего адвоката и помощника в лице Боба.

На следующее утро мы с Джоном полетели в Бербанк – в штаб-квартиру Disney. Нам нужно было пожать несколько рук и кое с кем познакомиться, однако главная задача – представиться восьмистам мужчинам и женщинам, работавшим на Disney Animation, и убедить их в том, что мы пришли с миром. В 3 часа дня мы прошли к звуковой сцене 7 – огромному пространству, заполненному аниматорами, которые стояли плечом к плечу и ждали нас.

Первым заговорил Боб. Он сказал, что приобретение Pixar должно восприниматься не как знак неуважения к сотрудникам Disney, а как подтверждение его искренней любви к анимации и отношения к ней как основному бизнесу компании. Когда очередь дошла до меня, я ограничился несколькими предложениями. Прежде всего я сказал своим новым коллегам, что компании пойдет лишь на пользу, если ее сотрудники будут искренне говорить о том, что думают. С этого дня у каждого сотрудника Disney Animation появилась возможность общаться с любым своим коллегой вне зависимости от должности и без страха неприятных последствий. Это было одним из основных принципов работы Pixar, однако я тут же добавил, что это – один из немногих случаев, когда я буду внедрять идею из Эмеривилла без предварительного обсуждения с ними. «Хочу, чтобы вы все знали: я отнюдь не желаю видеть Disney Animation клоном Pixar», – сказал я в конце выступления.

Я передал микрофон Джону, которого многие художники в аудитории считали родственной душой. Я чувствовал, что присутствие Джона поможет им успокоиться, и не ошибся. Джон произнес страстную речь о значении истории и развития персонажа и о том, насколько важно для результата, когда художники и создатели фильмов работают в атмосфере взаимного уважения. Он раскрыл, что в его понимании значит быть анимационной компанией, когда фильмы, рожденные в сердцах авторов, устанавливают с аудиторией истинную и глубокую связь.

Судя по приветственному гулу, которым сотрудники Disney встретили речь Джона, мы (как и просил Стив) помогли им понять, что они отнюдь не проиграли. Через много лет я спросил режиссера Натана Грено – к моменту сделки проработавшему в Disney Animation уже десять лет, – какие мысли приходили ему на ум в день объявления о слиянии. «Я подумал: теперь к нам вернется та компания Disney, на которую я хотел работать в детстве», – признался он мне.

В свой первый день в Бербанке я приехал в Disney Animation около 8 часов утра. Я хотел пройтись по офису, пока там еще не появились сотрудники, чтобы почувствовать магию места. Я попросил завхоза Disney Криса Хиблера устроить для меня небольшой тур. Мы начали с подвала. Первым, что я заметил, было странное отсутствие личных вещей на столах сотрудников. В Pixar рабочие места людей представляют собой виртуальные святилища индивидуальности – они украшены и перестроены так, чтобы выражать причуды и страсти занимающего место сотрудника. Рабочие места в Disney были совершенно стерильны и ничем не отличались одно от другого. Крис, с которым я поделился своим наблюдением, пробормотал пару уклончивых фраз и направился дальше. Это было странно, и я вернулся к этой теме через несколько минут – а Крис опять ушел от ответа. У лестницы, ведущей в самое сердце здания, я повернулся и прямо спросил Криса, почему работники столь творческой области не украшают свои рабочие места. Казалось, все здание выглядит из-за этого необитаемым. Неужели в компании действует особая политика по этому вопросу? Тут Крис остановился и признался: в целях произвести на меня «хорошее первое впечатление» всем сотрудникам приказали расчистить свои рабочие места.

Итак, нам предстояла большая работа. Отсутствие признаков индивидуальности на рабочих местах свидетельствовало о повсеместном отчуждении и страхе. Даже в столь незначительном вопросе, как украшение офиса, никто не осмелился ни выступить в защиту своего права, ни послушаться начальства.

Это ощущение отчужденности проявлялось и в планировке самого здания. Нам казалось, что оно препятствует духу партнерства и обмена идеями, который мы со Стивом и Джоном считали фундаментом творческой работы. Сотрудники были распределены по четырем этажам, что мешало их беспрепятственному общению друг с другом. Два нижних этажа напоминали темницу с тоскливыми низкими потолками, небольшим количеством окон и почти полным отсутствием естественного освещения. Вместо творческого импульса это рождало лишь ощущение подавленности и изолированности. Расположенный на самом верхнем этаже «кабинет руководителя» был отгорожен от остального мира массивным порталом, препятствовавшим свободному проходу. Если совсем откровенно, я подумал, что это довольно паршивая среда для работы.

Поэтому прежде всего мы занялись перестановками и перепланировкой. Кабинеты руководителей на верхнем этаже мы превратили в две просторные комнаты, где создатели фильмов могли собираться на мозговые штурмы. Свои офисы мы с Джоном разместили на втором этаже, в самой гуще событий (естественно, без секретарских кабинок – своеобразных барьеров для доступа. Вместо них большинство секретарей получили нормальные офисы). Затем мы с Джоном убрали жалюзи со стекол в наших дверях, чтобы люди могли видеть нас, а мы – их. Наша цель – выражавшаяся в словах и действиях – состояла в буквальном смысле в обеспечении максимальной прозрачности. Вместо портала, отделявшего «нас» от «них», мы постелили на пол ковер, яркий узор которого, подобно дорожным полосам, направлял людей в сторону наших офисов. Мы сломали несколько стен, чтобы создать сотрудникам место для общения (прямо за нашими дверями) и оснастили его кофеваркой и снэк-баром.

Все это может показаться символическими или даже поверхностными жестами, однако связанные с ними вполне ясные сигналы позволили заложить основу для более значительных организационных изменений. Впереди нас ждало еще больше работы. В главе 10 я уже рас-

сказал вам о том, как мы ликвидировали «надзорную группу», которая контролировала производственные процессы и следила за тем, чтобы работа над фильмами шла строго по плану (а по факту лишь портила климат в коллективе). К сожалению, эта группа представляла собой всего один из множества иерархических механизмов, препятствовавших развитию креативности в Disney Animation. Мы изо всех сил пытались максимально быстро избавиться от них, но должен признаться – это оказалось нелегко.

Поскольку мы почти ничего не знали о сотрудниках, режиссерах или проектах Disney, нам был необходим быстрый аудит. Мы с Джоном попросили, чтобы нам рассказали о каждом фильме, находящемся в производстве, и я проинтервьюировал всех менеджеров и руководителей студии, продюсеров и режиссеров. Хотя я не почерпнул из этих интервью почти ничего нового, они все равно были ненужной тратой времени. Нас Джоном воспринимали как «новых шерифов в городке», поэтому было совсем неплохо показать моим собеседникам, что я – нормальный человек, с которым можно откровенно поговорить. Мы знали, что отношение студии к производимым ею фильмам необходимо менять, однако не понимали, связана ли проблема с отсутствием нужных способностей у руководителей или же дело в плохой подготовке. Для начала мы предположили, что всему виной тяжелое наследство и следует как можно быстрее переучить новых коллег. Однако «прощупать» настроения 800 человек (желают ли они расти и учиться?) в короткий срок не представлялось возможным.

Тем не менее мы решили следовать этой стратегии.

Нам нужно было создать новую версию Braintrust и научить сотрудников студии работать с этим механизмом. Хотя режиссеры и симпатизировали друг другу, каждый фильм в Disney сопровождался ожесточенной борьбой за ресурсы, поэтому между режиссерами не было тесных отношений. Чтобы создать петлю обратной связи, требовалось изменить это положение вещей.

Нам нужно было определить, кто выступает подлинными лидерами студии (иными словами, мы совершенно не считали таковыми лидерами тех, кто сидел в ту пору в руководящих кабинетах).

Было ясно, что между производственной и техническими группами тлеет внутренний конфликт. Насколько я мог судить, он был вызван элементарным взаимным недопониманием, а не какими-то серьезными проблемами.

С самого начала мы решили, что сохраним Pixar и Disney Animation полностью отделенными друг от друга. Это было критически важным решением, хотя и неочевидным для большинства людей. Они предполагали, что Pixar займется производством фильмов в 3D, а Disney ограничится 2D – или же мы сольем обе студии. Возможно, гадали другие, Disney в обязательном порядке заставят использовать инструменты Pixar. Однако краеугольным камнем любого решения нам виделось именно «раздельное существование» обеих студий.

Мы с Джоном ездили из Эмеривилла в Бербанк и обратно по крайней мере раз в неделю, как заведенные. Поначалу с нами ездил финансовый директор Pixar, чтобы помочь с внедрением некоторых процедурных изменений. Один из наших технических руководителей помог Disney реформировать свою техническую группу. За исключением этих случаев, мы не разрешали студиям заниматься какой-либо работой друг для друга.

Затем мы начали глубокое погружение в анализ того, что нам досталось.

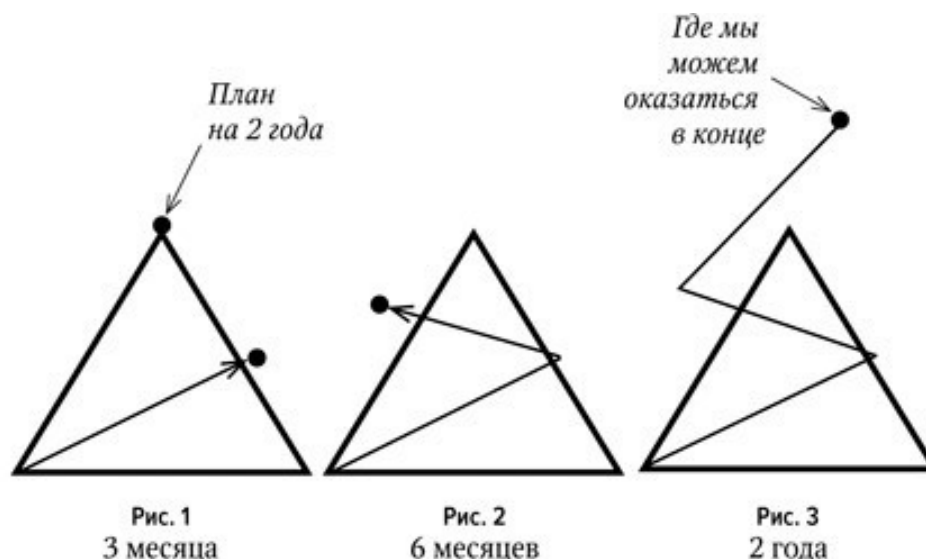
Один ведущий руководитель Disney сразу же привлек мое внимание своим безапелляционным заявлением о том, что он не понимает, зачем Disney вообще купила Pixar. Этот любитель спортивных аналогий сравнил Disney Animation с футболистом, готовым нанести решительный удар по вражеским воротам. Он чувствовал, что Disney вот-вот решит свои проблемы – и наконец-то поставит жирную точку на своем 16-летнем периоде забвения, в котором не было выпущено ни одного фильма, занявшего первое место в каком-либо рейтинге. Мне понравились энергичность этого парня и его стремление к реваншу, но я сказал ему, что

если он хочет и дальше оставаться в Disney, ему нужно понять, почему компания не находится на позиции, позволяющей нанести удар или решить проблему. Этот парень был довольно толковым руководителем, однако постепенно я понял: невозможно требовать от него разрушить структуру, которую он сам выстраивал много лет, – и с легким сердцем отпустил его. Он был настолько заиклен на действующих процедурах и собственной правоте, что просто не мог увидеть все минусы своего образа мыслей.

В конечном итоге я решил назначить на руководящую позицию человека, которого многие считали первым кандидатом на вылет из компании – главу Circle 7 Эндрю Миллстейна. Большинство людей были уверены, что ко всем, кто связан с «сиквелами» фильмов Pixar, мы с Джоном будем автоматически относиться как к проклятым, однако, честно говоря, это даже не приходило к нам в голову. Люди из Circle 7 не имели никакого отношения к решению делать сиквелы для фильмов Pixar; они были наняты всего лишь для того, чтобы делать свою работу. Эндрю показался мне вдумчивым человеком, желавшим разобраться в новом направлении движения компании. «Наши создатели фильмов утратили голос, – подчеркнул он мне суть проблемы, – сложность заключалась не в отсутствии у них желания выразить себя, а в дисбалансе сил в организации – не только внутреннем, но и между ней и всей остальной корпорацией. Именно этот дисбаланс и лишил творцов права голоса. У нас исчезло равновесие».

Эндрю говорил на моем языке. Я вполне мог сработаться с этим человеком. Со временем мы назначили его генеральным менеджером студии.

Нам очень повезло и с начальником отдела кадров в Disney Animation Энн Ле Кам. Энн хоть и привыкла к старым методам работы, но была новатором по природе и мечтала развивать компанию. Она стала моим основным советником по внутренним механизмам работы Disney. Я подталкивал ее к новым экспериментам. К примеру, вскоре после моего появления в компании она зашла ко мне в офис и представила двухлетний план, в котором было четко написано, каким образом нам следует решать различные вопросы, связанные с персоналом. Документ содержал конкретную информацию о том, каких целей и к какому сроку нужно достичь. Работа была проделана с максимальной тщательностью – Энн потратила на подготовку два месяца, – поэтому я постарался подобрать максимально деликатные слова, чтобы дать ей понять: мне нужно нечто совершенно иное. Чтобы проиллюстрировать свою мысль, я нарисовал на листе бумаги пирамиду. «Создавая этот документ, вы предположили, что через два года мы будем здесь, – сказал я, указывая карандашом на верхушку пирамиды. – Человеческая природа такова, что поверив в это, вы тут же станете претворять это в жизнь и перестанете думать об иных возможностях. Вы сузите свое мышление и начнете защищать этот план, поскольку на нем написано ваше имя и вы чувствуете за него ответственность». Затем я принялся рисовать на этой пирамиде линии, показывающие, что бы я хотел видеть вместо нее.



Первая нарисованная мной линия (рис. 1) представляла собой нашу цель на ближайшие три месяца. Следующая (рис. 2) обозначала место, где мы могли бы оказаться еще через три месяца (и, как видите, оно находилось за пределами границ двухлетнего плана Энн). Я сказал, что у нас есть шансы оказаться где-то еще за пределами пирамиды, которую она вообразила себе с самого начала. И я бы хотел, чтобы это выглядело примерно так же, как на рис. 3. Я бы предпочел, чтобы вместо упорного следования по «идеальному» пути к достижению будущего состояния, Энн была открыта непредвиденным поворотам, требующим от сотрудников гибкости и готовности к существенным изменениям первоначальных планов. Она не только интуитивно поняла, что я имею в виду, но и провела довольно болезненную реорганизацию своей новой группы с тем, чтобы ее работа соответствовала нашему новому образу мышления.

С первых же дней выплыли моменты, нуждающиеся в немедленных корректировках. К примеру, директора Disney привыкли получать по три порции замечаний относительно своих фильмов. Первая порция поступала от департамента развития студии, вторая – от ее руководителя и третья – от самого Майкла Айснера. По сути, замечания не были «замечаниями». Они представляли собой обязательный к исполнению список действий со специальными отметками об исполнении по каждому пункту. Хуже того, никто из выступавших с этими замечаниями никогда прежде не снимал фильмы, и пресловутые три порции часто противоречили друг другу. Вся процедура слегка отдавала шизофренией. Эта концепция – полная противоположность тому, во что мы верили и что практиковали в Pixar – могла привести лишь к появлению посредственного продукта. Мы сделали специальное объявление о том, что с этого момента в компании отменяются замечания, обязательные к исполнению.

Режиссерам Disney Animation была необходима работающая система обратной связи, поэтому мы тут же принялись за организацию версии Braintrust – безопасной площадки, на которой они могли спрашивать совета и обсуждать мнения своих коллег, связанные с развитием проектов (нам помогало то, что эти люди симпатизировали и доверяли друг другу. Там рассказали, что еще до нашего появления они создали неофициальную группу под названием Story Trust, однако непонимание этой концепции со стороны руководства не позволило ей превратиться в стабильно работающий форум). При первой же возможности мы направили около десятка режиссеров и сценаристов Disney в Pixar, чтобы те поприсутствовали на заседании Braintrust, посвященном фильму «Рататуй» Брэда Бёрда. Однако мы с Джоном предупредили их, чтобы они лишь наблюдали, но не участвовали. Мы хотели, чтобы они вели себя подобно мухам на стене – просто смотрели за тем, насколько сильно меняются тон и результаты, когда люди могут позволить себе быть искренними.

На следующий день несколько режиссеров, сценаристов и монтажеров Pixar отправились вместе с командой Disney обратно в Бербанк, чтобы посетить собрание Story Trust, посвященное обсуждению работы над фильмом «В гости к Робинсонам». Мы вновь настояли на том, чтобы команда гостей ограничилась наблюдениями и не принимала участия в обсуждении. Мне показалось, что в тот день в зале царила более непринужденная обстановка, как будто люди из Disney увидели новые границы своей свободы, а продюсер фильма позднее сказала мне, что это была самая конструктивная сессия замечаний, которую она когда-либо видела в Disney. Тем не менее мы с Джоном чувствовали, что хотя всем и нравилась идея «организованной искренности» и что дело могло сдвинуться после должного инструктажа, до подлинных искренности и непосредственности было еще слишком далеко.

Ключевой момент наступил осенью 2006 года, через десять месяцев после слияния, на собрании Story Trust в Бербанке. Собрание происходило вскоре после довольно скверного показа фильма «Американский пес»¹⁰. Сюжет фильма вращался вокруг знаменитого и избалованного пса-актера (наподобие Рин-Тин-Тина¹¹, верившего, что он и в жизни тот супергерой, которого он сыграл в телесериале. Оказавшись в одиночестве в пустыне, он впервые был вынужден признать, что его красивая и шедшая по накатанной жизнь никак не подготовила его к реальности и на самом деле у него нет никаких суперсил. Что-то в фильме было хорошо, что-то – не очень, однако посередине фильма появлялась радиоактивная продавщица печенья – по совместительству серийный убийца-зомби. Я, конечно, люблю необычные идеи, но это было уже слишком. Мягко говоря, фильм не обрел своего истинного лица, однако Джон все равно начал собрание, по своему обыкновению, с рассказа о том, что ему понравилось. Он намекнул, что заметил некоторые проблемы, однако хотел дать ребятам из Disney шанс самим понять свои ошибки, и не стал долго распространяться на данную тему. Этим он оказал собравшимся медвежью услугу. Чуть позже один из режиссеров Disney признался мне, что у множества людей в комнате были свои возражения против фильма, однако они решили не высказывать того, что думали – ведь выступление Джона было достаточно позитивным. Неправильно истолковав его слова, они решили не выступать против того, что, по их мнению, одобрено начальством. Они предпочли промолчать.

Мы с Джоном немедленно организовали ужин с режиссерами, на котором сказали, что если они еще раз прибегнут к такой тактике, то с нами как со студией будет покончено.

«Disney Animation напоминала собаку, которую постоянно бьют, – сказал мне режиссер Байрон Ховард после того, как я попросил его описать настроения сотрудников в те времена. – Команда хотела преуспеть, но боялась вложить душу в проект, которому не суждено достичь успеха. Этот страх чувствовался повсюду. Что касается замечаний на собраниях, то все настолько боялись ранить друг друга, что просто молчали. Мы должны были научиться не нападать на конкретных людей, а критиковать сам проект. Лишь тогда получился бы кипящий котел, с которого снимается пена, и остается суть».

Завоевание доверия требует времени; невозможно по-быстрому вдолбить людям в головы, что все успехи и неудачи – это плод совместных усилий. Без тактичного коучинга – поддерживающего тех, кто ранее не высказывал своего мнения на собраниях или склонен колебаться – мы легко могли зайти в тупик. Говорить правду нелегко. Однако сегодня я могу сказать, что Story Trust в Disney состоит из понимающих людей. Они не только понимают то, что компании предстоит сложный этап поиска своего лица, выработки политики, координации действий, но и готовы организовать эту работу.

В первые месяцы работы в Disney мы решили повысить степень доверия к себе и другим способом. Поскольку мы сами отказались подписывать контракты, мы решили отменить их и

¹⁰ Рабочее название мультфильма «Вольт».

¹¹ http://ru.wikipedia.org/wiki/Рин_Тин_Тин.

для всех остальных. Поначалу множество людей приняло это за попытку лишить сотрудников части прав и уменьшить степень их безопасности. Лично я уверен, что трудовые контракты способны нанести вред и сотруднику, и работодателю. В любом случае эти документы в Disney были явно прописаны в интересах студии, что приводило к негативным последствиям. Прежде всего они лишали компанию эффективной обратной связи между боссами и сотрудниками. Если у кого-то в компании возникала проблема, жаловаться не имело смысла, поскольку это запрещал контракт. С другой стороны, если какой-то сотрудник плохо работал, компании не имело смысла с ним это обсуждать; его контракт просто не продлевался. Для многих сотрудников подобные откровения были шоком, поскольку ни один из начальников ни разу не высказывал им своего недовольства их работой и не говорил о необходимости улучшений. Действующая система сводила на нет и обесценивала повседневное общение. Однако сотрудники так долго жили в ней, что перестали видеть проблемы. Я задался целью разорвать этот порочный круг. Как-никак мы с Джоном теперь отвечаем за то, чтобы сделать Disney Animation местом, в котором хочется работать! Чтобы удержать в компании самых талантливых сотрудников, мы должны сделать их счастливыми. Поэтому мы были заинтересованы, чтобы все тайные проблемы как можно быстрее всплыли на поверхность, а не замалчивались. Большинство людей в Pixar знают: хоть они и не обязательно получают то, о чем просят, но с ними по крайней мере будут достаточно откровенны и прислушаются к их словам.

Как я уже говорил, мы довольно быстро решили, что Pixar и Disney Animation будут и дальше существовать отдельно друг от друга. Это значило, что ни одна компания не будет работать на другую, вне зависимости от поджимающих сроков или сложности текущей ситуации. Никаких исключений. Почему? Да как минимум потому, что смешение двух групп сотрудников стало бы настоящим бюрократическим кошмаром. Однако помимо этого мы хотели продемонстрировать в действии крайне важный принцип менеджмента. Мы хотели, чтобы каждая студия знала: ей придется самой стоять на своих ногах и решать собственные трудности. Если бы мы разрешили одной студии временно привлечь людей или ресурсы из другой, то это привело бы к маскировке проблемы. Мы сознательно решили не позволять студиям заниматься подобными заимствованиями, чтобы проблемы становились видны сразу же после возникновения.

Почти сразу же у нас возник кризис, связанный с фильмом «Рататуй», ставший, по сути, первым серьезным тестом для нашей политики.

Выше я уже упоминал, что в разгар работы над фильмом нам пришлось сменить режиссера. Мы пригласили в команду Брэда Бёрда, только что завершившего работу над «Суперсемейкой». Присоединившись к нам, Брэд переделал сценарий, однако это его решение потребовало от нас серьезной технической перезагрузки. В частности, если в ранней версии фильма все крысы ходили на двух лапах, то Брэд настоял, чтобы все они (за исключением Реми, нашего героя) передвигались на четырех – как настоящие крысы. Это предполагало серьезную переделку механизмов, с помощью которых аниматоры манипулировали формой и положением компьютеризированной модели. Команде явно не хватало времени и ресурсов для реализации решения, на котором настаивал Брэд. Продюсер заявил, что завершить фильм к намеченному сроку невозможно и что команде стоило бы взять на помощь несколько людей из Disney, не занятых в других проектах. На эту просьбу мы ответили отказом. Ранее мы уже объяснили логику своего решения, но теперь, вероятно, нас хотели испытать на прочность. Я не могу никого в этом винить – понятно, что привлечь дополнительные силы значительно проще, чем самим лезть из кожи вон. Однако в конечном итоге команда «Рататуй» сумела сделать фильм вовремя своим составом.

Вскоре после этого у Disney возник кризис с «Американским псом». Ранее я рассказывал, как в сюжете внезапно появилась линия серийного убийцы, слишком мрачная для семейного фильма, несмотря на всю нашу готовность к новым идеям. Тем не менее мы решили дать

фильму шанс. Мы успокаивали себя тем, что поиск правильной сюжетной линии всегда требует времени. Однако после десяти месяцев собраний Story Trust – при почти полном отсутствии прогресса – мы пришли к выводу, что лучше всего перезапустить проект с самого начала. Мы попросили Криса Уильямса (художника-ветерана, известного работой над фильмом «Мулан» и видеоигрой «Похождения императора») и Байрона Ховарда, старшего аниматора фильма «Лило и Стич», войти в проект в качестве режиссеров. Они тут же принялись перерабатывать фильм. Серийного убийцу вычеркнули из сценария, а фильм получил новое название – «Вольт». Одна из самых значительных проблем состояла в том, что сам Вольт был недостаточно привлекательным с визуальной точки зрения, чтобы тащить на себе фильм. «Он просто не был готов, – вспоминал Байрон, добавляя, что прямо перед Рождеством 2007 года прошло собрание на тему “Эта собака выглядит ужасно”. – Мы все спрашивали друг друга: “Что, черт побери, со всем этим делать?” Двое наших аниматоров потратили все рождественские каникулы на переделку образа собаки. Две недели своего запланированного отпуска, что называется, псу под хвост, но когда мы вернулись, привлекательность Вольта выросла с 20 до 90 процентов».

Вследствие огромного объема работы и нехватки времени продюсер «Вольта» Кларк Спенсер спросил, может ли он привлечь к работе нескольких сотрудников производственного отдела Pixar. Мы с Джоном вновь сказали «нет». Мы чувствовали, что каждой студии будет приятно осознать после завершения фильма, что она справилась с проблемой самостоятельно, без какой-либо помощи со стороны.

Позже Крис признался мне, что для него было крайне важно находиться во главе команды, которая горела желанием выполнять свою работу, несмотря на сложные условия. Это наполняло его неистовой энергией. «Это совершенно фантастическое чувство – я находился в самом сердце дела, которое заряжало энергией всю студию, – вспоминал он. – За 15 лет работы в Disney я никогда не видел людей, которые бы так много работали и так мало жаловались, как мои сотрудники. Они полностью вложились в работу – поскольку знали, что это первый фильм компании, созданный под руководством Джона, и хотели, чтобы он стал по-настоящему великим».

И это было здорово, поскольку совсем скоро мы столкнулись с еще одной неожиданной заминкой.

Ближе к окончанию работы у нас возникли проблемы с хомяком Рино, самым смешным персонажем фильма и несколько странным в своем поведении сообщником главного героя. В начале 2008 года, когда до окончания производства оставалось всего несколько месяцев, аниматоры доложили нам, что отрисовка Рино забирает у них неоправданно много времени. Как ни странно, проблема была обратной той, с которой Pixar столкнулась при работе над фильмом «Рататуй». Новый сценарий требовал, чтобы Рино мог ходить на двух лапах, хотя изначально персонаж передвигался на четырех. Между тем анимация двуногого персонажа по макетам четвероногого невероятно сложна, из-за чего он часто выглядит искаженным. Это была большая проблема. Рино являлся ключевым элементом юмористической составляющей фильма, однако аниматоры сказали: рисовать его настолько сложно, что есть риск не завершить работу вовремя. В отчаянии мы обратились за помощью к техническим директорам фильма и спросили, могут ли они изменить технические механизмы отрисовки, чтобы упростить анимацию персонажа. Это займет около шести месяцев, ответили они. Шесть месяцев! За это время должен быть готов уже весь фильм! Ну и положение...

Мы с Джоном устроили общее собрание, на котором объяснили ситуацию. Я произнес речь, которая хранится в анналах Disney как «Речь о “Тойоте”». Я рассказал о том, что эта компания всегда наделяет необходимыми полномочиями своих сотрудников, включая работников сборочной линии. Мы с Джоном подчеркнули, что никому из сотрудников Disney не нужно испрашивать разрешения на то, чтобы предложить свое решение. Как смысл нанимать толковых людей, спросили мы, если не давать им права чинить то, что сломалось? На протя-

жении многих лет страх парализовал людей, желавших сделать шаг в сторону от принятых в Disney протоколов. По нашему мнению, такая корпоративная культура никоим образом не способствует развитию. Помочь компании могли инновации, и мы знали, что у сотрудников есть масса идей. Мы призвали их сделать шаг и помочь нам в решении проблемы.

После этого собрания три члена команды создали новую модель Рино для дальнейшей анимации. В течение недели проект вновь вернулся к нормальному состоянию.

Почему же ранее считалось, что на это потребуется шесть месяцев (а не несколько дней)?

Я думаю, ответ связан с тем, что на протяжении длительного времени лидеры Disney Animation считали предотвращение ошибок более ценным, чем многое другое в работе. Сотрудники знали, что любая ошибка приведет к негативным для них последствиям, и старались избегать ошибок любой ценой. С моей точки зрения, проблемы с «Вольтом» как раз и возникли благодаря этому глубоко укоренившемуся в людях страху. Несмотря на все свои благие намерения, менеджеры по производству фильма предложили для решения кризиса график, позволявший делать нового персонажа полностью функциональным без каких-либо ошибок (ирония ситуации состояла в том, что если для поиска решения требуется всего несколько дней, то вас не особо беспокоит наличие ошибок, потому что вы всегда можете найти время для их исправления чуть позже). Однако в этой ситуации (как и во множестве других) попытки избежать неудачи любой ценой работали против компании.

Мы должны были внедрить в Disney Animation новую культуру, при которой инициатива считалась бы нормой, вне зависимости от степени успешности усилий. Когда-то такая культура в компании уже действовала, но, к сожалению, она практически исчезла к моменту нашего появления. Я с волнением наблюдал за ее возрождением при работе над «Вольтом». Крис, Байрон и их креативная команда оказались открытыми и готовыми к диалогу людьми. Они быстро отказались от идеи поиска «правильного» пути для решения проблемы и вместо этого сфокусировались на самом решении – это тонкое, но критически важное отличие.

Еще до того, как «Вольт» начал получать хорошие рецензии и большие кассовые сборы, стало ясно, что внутренние победы начали оказывать огромное влияние на сотрудников Disney Animation. Еще бы – совместными усилиями они превратили проблемный, тупиковый проект в успех, причем в рекордное время. К началу 2009 года, когда «Вольт» был номинирован на «Оскар» как лучший анимационный фильм, номинация показалась приятным, но совсем не обязательным бонусом. Порой сложно увидеть разницу между невозможным и возможным (но требующим огромных усилий). И если при работе в креативной компании вы путаете одно с другим, у вас возникнут огромные проблемы. Однако правильный выбор всегда позволит подняться на новую высоту. Созданный в Disney «Вольт» лишь подтвердил эту истину. Мы сделали правильный выбор и двигались в нужном направлении.

Об этом вспоминают нечасто, однако после слияния мы некоторое время обсуждали идею полного закрытия Disney Animation. Стив Джобс выдвинул ряд аргументов «за», один из них гласил, что нам с Джоном пришлось бы потратить слишком много усилий на то, чтобы делать хорошую работу в обоих местах и мы должны сфокусироваться на сохранении Pixar как сильного игрока. Однако мы с Джоном искренне хотели воспользоваться возможностью помочь Disney Animation ожить, а Боб Айгер всячески поддерживал нас в достижении этой цели. В глубине души мы верили, что студия способна вновь стать лидером отрасли.

Тем не менее беспокойство Стива относительно нашей выносливости – или, выражаясь другими словами, относительно нашей неспособности быть в двух местах одновременно – было не лишено оснований. Количество рабочих часов в дне ограничено, и Pixar, по определению, получала бы в новых условиях меньше нашего внимания, чем прежде. С момента объявления о слиянии мы с Джоном несколько раз пытались развеять страхи своих коллег. Мы устроили целый ряд собраний для всех, кто хотел услышать нашу точку зрения на то, почему в слиянии есть смысл. Тем не менее, когда мы начали проводить больше времени в Disney, в Pixar

появились настроения, о которых многие не стеснялись рассказывать Джону напрямую. Они считали плохим знаком то, что мы проводим меньше времени в Эмеривилле и больше – в Бербанке. Один менеджер Pixar сравнил ситуацию с периодом после развода, когда ваши родители вступают в новый брак и усыновляют детей своих новых супругов. «Мы чувствовали себя любимыми, однако усыновленные дети стали получать основную долю внимания родителей, – сказал он нам. – В каком-то смысле мы пострадали от того, что требуем от родителей меньше помощи».

Я не хотел, чтобы люди в Pixar чувствовали, что мы ими пренебрегаем, но признаюсь, что видел в этой новой реальности целый ряд положительных моментов. К примеру, наша занятость дала возможность сделать шаг вперед другим менеджерам Pixar. Наше с Джоном профессиональное долголетие стало рождать опасные мифы. Хотя мы были не единственными, кто мог распознать надвигающиеся проблемы, многие считали, что решение этих проблем практически невозможно без нашего участия. На самом деле другие люди часто распознавали проблемы раньше нас (потому что находились ближе к ним), сами ставили перед нами нужные вопросы и активно помогали нам справляться с затруднениями. Наше более редкое присутствие в офисе помогло сотрудникам Pixar увидеть то, что для меня уже давно не было секретом: ответы на вопросы есть и у других руководителей компании.

Тем не менее работникам Pixar потребовалось некоторое время, чтобы поверить: никто, кроме них самих, не поможет им измениться, и мы не бросаем их. Со временем в Pixar возникло довольно приятное чувство – сотрудники поверили в свои силы и начали гордиться достижениями Disney как материнской компании. Это привело к более здоровым отношениям с Disney в целом. Но менеджерам, читающим эту книгу, стоит помнить: все произошло неслучайно. «Разрядка» не могла бы стать реальностью, если бы мы с самого начала не подписали Five Year Compact.

Этот документ, принесший немалое облегчение сотрудникам Pixar, вызвал, однако, целый ряд жалоб со стороны отдела кадров Disney Studios. В основном жалобы были связаны с тем, что корпорацию ничуть не волновал дух уникальности, который стимулировали наши тщательно разработанные процедуры. Я терпеливо отвечал на эти жалобы. Хотя я не отрицал, что регламентированные слаженные действия нередко двигают вперед крупные организации, действительно имеются преимущества, связанные с последовательностью и единообразием, но группы меньшего размера в составе большой структуры должны различаться между собой и действовать в соответствии со своими собственными правилами (пока эти правила сохраняют свою эффективность). Это рождает чувство ответственности и гордости за компанию, что, с моей точки зрения, полезно для организации, в том числе и крупной.

При слиянии компаний такого масштаба, как Disney и Pixar, постоянно приходится заниматься решением проблем, больших и малых. Одно из самых значительных решений, вынесенных нами с Джоном в Disney, было связано с отказом от прежней идеи закрытия студии ручной анимации, принятого в 2004 году. Развитие компьютерной анимации (в частности, 3D) убедило прежних руководителей Disney в том, что эра ручной анимации завершилась. Наблюдая за этим со стороны, мы с Джоном воспринимали происходившее в Disney как трагедию. Мы чувствовали, что отказ от ручной анимации был вызван не привлекательностью 3D-технологий, а отсутствием у компании интересных сюжетов. Мы хотели, чтобы Disney Animation вернулась к тому, что сделало ее великой. Решение наших предшественников не продлевать контракты одного из ведущих режиссерских дуэтов студии – Джона Маскера и Рона Клементса (создавших классические фильмы «Русалочка» и «Аладдин») показалось нам совершенно безумным.

Мы сразу вернули Джона и Рона обратно и попросили их заняться разработкой новых идей. Они предложили нам новую вариацию классической сказки – «Король-лягушонок», – действие которой могло бы происходить в Новом Орлеане, а в качестве главной героини выступила (впервые в истории Disney) афроамериканская принцесса. Мы дали зеленый свет проекту

«Принцесса и лягушка» и начали заново собирать команду, которая к тому времени разбре-лась по разным местам. Мы попросили предложить нам три сценария возрождения производ-ства ручной анимации. Первый состоял в восстановлении старой системы в том же виде, что и до нашего прихода. Мы отказались от него как от слишком дорогостоящего. Второй сцена-рий состоял в передаче работы на условиях подряда более дешевым анимационным студиям за границей – мы отказались от него из страха, что это приведет к ухудшению качества фильмов. Третий сценарий показался нам наиболее подходящим – он предполагал объединение усилий самых талантливых сотрудников внутри студии и передачу подрядчикам некоторых элемен-тов процесса, которые не могли повлиять на качество. Мне сказали, что для перезапуска про-екта потребуется 192 штатных сотрудника. Я согласился, но предупредил, что это ограничение будет действовать при любых условиях.

Мы с Джоном были невероятно взволнованы. Мы не только возрождали изначальное искусство, на базе которого была создана знаменитая студия, но и собирались создать первый фильм в Disney под своим стопроцентным контролем. Мы чувствовали, как здание наполня-ется новой энергией. Казалось, все сотрудники, работавшие над «Принцессой и лягушкой», чувствовали: им есть что доказывать. Мы поделились с ними некоторыми инструментами, которые прежде использовали в Pixar, и научили их принципам работы с ними.

В частности, мы предложили варианты исследовательских поездок и потратили кучу вре-мени на разъяснение их ценности для улучшения сюжета и повествования нового фильма. Честно говоря, люди из Disney не сразу приняли нашу идею. Они хотели быстрее разобраться со сценарием и перейти к созданию фильма и поначалу не видели, каким образом исследова-ние может им помочь. «Нас просили показать результаты того, что мы сами воспринимали как техническую работу, – рассказывал Байрон Ховард, объясняя, почему люди в Disney Animation сперва воспринимали в штыки настойчивость Джона, заставлявшего их покидать насижен-ные рабочие места для более тщательной проработки истории. – Джон ожидает, что вы будете искать новые идеи для повествования, зданий, персонажей, костюмов за пределами офиса – только тогда история будет выглядеть правдиво. Джон искренне верит, что гениальность про-является в каждой детали».

Мы продолжали настаивать на своем. В этой схеме работы таился важнейший компонент креативности, и мы совершенно не шутили, твердя о его значении. Поэтому во время подго-товки сюжета «Принцессы и лягушки» весь творческий состав фильма направился в Луизиану. Посетив парад Вакха в воскресенье перед Марди Гра, они вживую увидели феерию и затем могли сравнивать ее с тем, что рисовали в сценах фестиваля в фильме; путешествие на паро-ходе Natchez помогло им найти образы для эпизодов, происходивших в том же месте; поездка на трамвае по авеню Сент-Шарль позволила им запомнить как минимум цвета трамвая, звон его колокольчиков и массу других деталей, оказавшихся у них прямо перед глазами. После возвращения режиссеры Рон и Джон сказали мне, каждый в свою очередь, что исследование вдохновило их совершенно неожиданным образом. И это стало началом коренных перемен – в наши дни режиссеры и сценаристы Disney просто не могут представить себе разработку идей для фильма без «полевых исследований».

В преддверии выпуска «Принцессы и лягушки» мы много спорили о том, как назвать новый фильм. Поначалу мы хотели остановиться на этом названии, однако маркетологи Disney предупредили нас – присутствие в названии слова *принцесса* заставляет думать, что фильм рассчитан только на девочнок. Мы решили не идти у них на поводу, посчитав, что вышедший фильм скажет сам за себя больше, чем одно-единственное слово, и привлечет зрителей всех возрастов, мужчин и женщин. Мы чувствовали, что аудиторию заинтересует и возврат к ручной анимации, и новое прочтение сюжета всеми любимой старой сказки.

Но оказалось, что и мы не застрахованы от глупых поступков.

Мы верили, что создали хороший фильм. Нашу веру подкрепило мнение критиков и людей, его видевших. Однако мы достаточно быстро поняли, что допустили серьезную ошибку, которую лишь усугубил факт выхода фильма на экраны всей страны всего за пять дней до премьеры фантастического «Аватара» Джеймса Камерона. Такое стечение обстоятельств вполне могло заставить людей посмотреть на название со словом «принцесса» и подумать: «Это интересно только маленьким девочкам». По сути, создав отличный фильм, мы не прислушались к мнению опытных коллег – и наша промашка вышла нам боком, несмотря на качество, которым мы так гордились. На самом деле истинное качество предполагает сосредоточенность на каждом этапе работы – не только отрисовке и сюжете, но также позиционировании и маркетинге. А это, в свою очередь, предполагало открытость разумным мнениям, даже если они противоречат нашим собственным. Фильм не вышел за рамки изначального бюджета (и даже имел небольшую экономию), что случается в развлекательном бизнесе крайне редко. Анимация его содержала все, на что в тот момент была способна студия. Фильм был прибыльным (поскольку нам удалось значительно снизить издержки), однако этого оказалось недостаточно, чтобы убедить сотрудников студии в том, что нам стоит направлять еще больше ресурсов на фильмы с ручной анимацией.

Хотя мы ждали многого от этого фильма и надеялись, что благодаря ему двухмерная анимация снова займет подобающее ей положение, чрезмерно узкое видение и громоздкий процесс принятия решений привели к совершенно противоположному результату. Хотя мы думали тогда – и продолжаем думать сейчас, – что ручная анимация представляет собой чрезвычайно выразительный инструмент, теперь я понимаю, что слишком сильно увлекся своими детскими воспоминаниями о Disney Animation. Мне нравилась сама идея использования той формы искусства, первопроходцем которой был сам Уолт Дисней.

После довольно тусклого запуска «Принцессы и лягушки» я понял, что нам нужно пересмотреть многое из того, что и как мы делаем. Примерно в это же время Эндрю Миллстейн сообщил мне о том, что наш сложный подход – возрождение 2D с одновременным продвижением 3D – приводит в замешательство сотрудников, которых мы хотели сфокусировать на будущем. Проблема 2D состояла не в том, насколько оправдано использование освященного временем вида искусства, а в том, что режиссеры Disney хотели и должны были заниматься чем-то новым.

Сразу же после слияния многие люди спрашивали меня, не отдадим ли мы Disney работу в 2D, оставив за Pixar 3D. Они ждали, что Disney будет заниматься реализацией старых идей, а Pixar – разрабатывать что-то новое. После выпуска «Принцессы и лягушки» я понял, насколько важно было подавить это токсичное мышление в зародыше. Режиссеры Disney уважали наследие студии, однако хотели выстроить на его основе нечто новое, и у них должна была появиться возможность для прокладывания своего собственного пути.

Как ни странно, новаторский дух овладел сотрудниками Disney Animation лишь после того, как компания по-новому взглянула на старую сказку «Рапунцель». Этот проект провел многие годы в аду развития, у него было несколько фальстартов, а в конечном итоге его списали за ненадобностью. Однако теперь студия стала более здоровой в творческом отношении и люди начали нормально общаться друг с другом. Джон часто говорил, что проблема Disney Animation состояла не в отсутствии талантов, а в том, что годы прессинга заставили людей утратить свои креативные компасы. Теперь, несмотря на неудачи «Принцессы и лягушки», люди принялись отряхивать с этих компасов пыль.

На протяжении многих лет сотрудники Disney безуспешно пытались рассказать историю Рапунцель – знаменитой обладательницы длинных волос, – превратив ее в потрясающий фильм. Главная проблема сюжета состояла в том, что из истории девушки, запертой в башне, очень сложно сделать динамичный сценарий для художественного фильма. В какой-то момент сам Майкл Айснер предложил обновить историю, назвав ее «Рапунцель без кос» и перенести

действие в современный Сан-Франциско. Затем наша героиня каким-то волшебным образом переносилась в мир сказок. Однако режиссер фильма Глен Кин, один из величайших аниматоров мира, известный своей работой над «Русалочкой», «Аладдином» и «Красавицей и Чудовищем», так и не смог заставить эту идею заработать, и проект оказался в тупике. За неделю до нашего с Джоном приезда наши предшественники его полностью закрыли.

В качестве одного из первых шагов в Disney мы попросили Глена вновь вернуться к идее «Рапунцель». Нам показалось, что эта классическая история идеально подходит для бренда Disney, и мы верили, что сможем найти нужный путь. Примерно в то же время у Глена возникли временные проблемы со здоровьем, и он был вынужден сократить свое участие в фильме до роли советника. В октябре 2008 года мы пригласили к работе над проектом режиссеров Байрона Ховарда и Натана Грено, только что успешно выпустивших в свет мультфильм «Вольт» (Ховард вместе с Крисом Уильямсом возглавляли режиссерскую группу, а Грено руководил работой над сценарием). Они придали истории иное направление, объединившись со сценаристом Дэном Фогельманом и композитором Аланом Манкеном, создававшим музыку для легендарных мюзиклов Disney в 1990-х. Новая Рапунцель была более настойчивой, чем персонаж классической истории, а ее волосы обладали волшебной целительной силой, которую она могла активировать с помощью песен-заклинаний. Эта версия истории была, с одной стороны, знакомой, а, с другой, довольно нахальной и современной.

Решив не повторять ошибку, допущенную нами с «Принцессой и лягушкой», мы изменили название фильма с «Рапунцель» на более нейтральное Tangled¹². Это решение было довольно противоречивым. Кое-кто считал, что мы позволяем маркетологам диктовать свои условия и порти́м классическую идею. Натан и Байрон отвергли эти обвинения, сказав, что поскольку сценарий сконцентрирован и на женском, и на мужском персонажах – Рапунцель и бывшем воришке по имени Флинн Райдер, название Tangled значительно лучше передает идею о том, что в фильме действует дуэт.

«Вы же не стали бы менять название “История игрушек” на “Базз Лайтер”», – говорил Натан.

Выпущенный в ноябре 2010 года фильм «Рапунцель: запутанная история» стал огромным успехом как с художественной, так и с коммерческой точки зрения. А. О. Скотт из *New York Times* писал: «Фильм наглядно отражает пусть и модифицированный, но по-прежнему искренний и безошибочно качественный дух, присущий старой доброй компании Disney». Фильм заработал свыше 590 миллионов долларов по всему миру и стал вторым по величине валовых кассовых сборов фильмом Disney Animation (после «Короля-Льва»). Студия получила первый хит за 16 лет, и отголоски этого успеха еще долго слышались в стенах компании.

Я мог бы на этом и остановиться, однако у этой истории есть мораль, ценная для любого менеджера, работающего в любой отрасли. Мы с Джоном решили воспользоваться успехом «Рапунцель» для того, чтобы ускорить выздоровление компании. Теперь мы точно знали, как это сделать.

Давно известно, что денежные бонусы нравятся всем сотрудникам, однако не меньше денег они ценят то, что им смотрят прямо в глаза и с уважением говорят: «Спасибо». За годы работы в Pixar мы научились правильно делиться с нашими сотрудниками и деньгами, и благодарностью. Когда фильм зарабатывает достаточно денег для уплаты бонусов, мы с Джоном, режиссерами и продюсерами лично вручаем банковские чеки каждому человеку, работавшему над проектом. Это соответствует нашей вере в то, что вышедший фильм принадлежит всем в студии (и нашему кредо, выражающемуся словами: «Идеи могут поступать откуда угодно»; каждый человек получит заслуженную благодарность за свои замечания и предложе-

¹² Tangled в переводе на русский – «запутанный». В российский прокат фильм вышел под названием «Рапунцель: запутанная история».

ния). Выдача бонусов в индивидуальном порядке занимает определенное время, однако мы считаем крайне важным лично поздравить каждого члена команды и сказать ему о том, насколько значительным был его вклад в общее дело.

В свете успеха «Рапунцель» я попросил о помощи Энн Ле Кам, нашего вице-президента по HR. Она напечатала личные письма, объясняющие причины вручения бонуса, для каждого участника команды, и знаменательным утром весной 2010 года генеральный менеджер Disney Animation Эндрю Миллстейн, режиссеры Натан Грено и Байрон Ховард, предыдущий режиссер (и вдохновитель) фильма Глен Кин, продюсер Рой Конли и мы с Джоном попросили всех сотрудников, работавших над «Рапунцель», собраться в одной из больших студий Disney. Собравшиеся не знали о поводе – мы сказали им только, что организуется собрание. Увидев конверты в наших руках, они поняли, что их ждет нечто необычное. Энн придумала вручать каждому участнику команды только что напечатанные копии DVD-дисков с фильмом – этот небольшой жест сделал нашу благодарность еще более искренней. Некоторые ветераны, работавшие над «Рапунцель», по сей день хранят письма, полученные ими в тот день, и даже украсили ими стены своих офисов.

Было бы проще отправить бонусы банковским переводом? Да. Однако, как я часто подчеркиваю, при работе над фильмом наша истинная цель состоит не в простоте, а в качестве.

Корабль начал поворачивать – и теперь нам было важно сохранить темп и направление.

Ранее я уже упоминал, что Story Trust в Disney превратилась в весомую группу поддержки, однако в первые годы работы ей недоставало лидеров – мастеров придумывания сюжетов. Несмотря на ее сильный состав, я не был уверен, что кто-либо из участников сможет стать ведущим такого же высокого уровня, как в Pixar. Это беспокоило меня – ведь я знал, насколько работа Pixar зависела от способности Эндрю Стэнтона и Брэда Бёрда улучшить канву повествования. Однако я понимал: единственное, что мы можем сделать в Disney – это создать здоровую креативную среду и надеяться, что из нее что-нибудь вырастет.

Я очень обрадовался, заметив в какой-то момент целый ряд внутренних изменений в работе студии. Она занималась созданием фильмов «Ральф» и «Холодное сердце» (режиссеры и авторы сценария – Крис Бак и Дженнифер Ли). Тогда сценаристы выступили единой группой и начали играть ключевую роль на собраниях Story Trust, особенно при обсуждении структуры фильмов. Эта группа стала генерировать столь же хорошую обратную связь, что и Braintrust в Pixar, однако обладала при этом своими особыми чертами. Активизация Story Trust служила признаком более масштабных изменений – того, что студия в целом начала работать более слаженно, превратилась в сплоченную команду, в составе которой можно перечислить немало выдающихся талантов. Теперь творческий список Disney Animation был ничуть не хуже списка Pixar, хотя и отличался от него по содержанию. Выстроенная Уолтом Диснеем студия вновь стала достойной его имени.

Глава 13

День замечаний

Начав работу над этой книгой, я надеялся хотя бы частично описать наши принципы мышления и работы в Pixar и Disney Animation. Я также надеялся, что, беседуя со своими коллегами, обсуждая с ними свои теории и рассуждая о том, что нам в итоге удалось выстроить, я более четко выражу свои убеждения в отношении креативности и необходимости ее устойчивого развития под надежной защитой. Через два года я ощущаю, что мне удалось решить эту задачу, однако ясность не пришла ко мне сама собой. Отчасти это связано с тем, что во время написания книги я был полностью погружен в работу Disney и Pixar, а мир не стоял на месте. Отчасти ясность ускользала от меня, поскольку я не верю в простые рецепты успеха. Я хотел, чтобы эта книга наглядно показала, насколько сложным бывает креативный процесс. Порой он требует погружения в довольно темные области бытия и сознания.

В период моей работы над книгой Disney продолжала активно развиваться, Story Trust стала довольно успешной системой обратной связи, а производственная группа достигла новых вершин технического и сценарного мастерства. У фильмов Disney были свои неудачи – вполне ожидаемые – однако мы нашли способы справиться с ними. «Холодное сердце» вышло на экраны накануне Дня благодарения в 2013 году и, как и «Рапунцель», имело успех во всем мире – эта победа была еще более сладкой, поскольку следовала сразу же за триумфом фильма «Ральф» в 2012 году. Я верю, что нынешняя креативная культура в Disney Animation фундаментальным образом отличается от того, что мы увидели в 2006 году.

Одновременно с этими событиями Pixar выпустила «Университет монстров», при работе над которым, как вы, возможно, помните, нам пришлось несколько раз сменить режиссерский состав. Фильм – четырнадцатый «номер один» в нашем списке – принес 82 миллиона долларов в первый уик-энд (показав второй в истории Pixar результат по сборам), а затем позволил заработать еще 740 миллионов долларов по всему миру. Pixar искреннее ликовала. Однако, как и всегда, я старался больше думать о сложностях, ждущих нас впереди, и о приверженности цели – максимально быстрому выявлению проблем и активной и полной вовлеченности в их решение.

В любой компании действуют силы, которые нелегко заметить сразу. В Pixar эти силы – в частности, влияние роста и отголоски успеха – привели сразу к нескольким проблемам. К примеру, в процессе роста мы приняли в компанию множество совершенно разных людей. Одни из них быстро учились и впитывали идеи, позволившие нашей компании выжить и стать лидером отрасли, другие просто восторгались тем, как здорово все у нас устроено – они настолько уважали нас, что не были готовы указывать нам на наши проблемы. Третьи приносили с собой хорошие новые идеи, но не были готовы делиться ими. Возможно, им казалось: ну кто они такие по сравнению с великой Pixar? Кое-то был искренне благодарен нам за атмосферу поддержки – кафетерии с низкими ценами и отличное оборудование, – а кто-то воспринимал все это как должное. Большинство получали удовольствие от мыслей о нашей успешности, но не всегда понимали, какой сложной работой и насколько большими рисками достигается этот успех. И эти люди постоянно задавались вопросом: почему мы не можем еще сильнее все упростить?

Короче говоря, у Pixar имелось немало проблем, с которыми сталкивается любая успешная компания. Особенно тревожило то, что все больше и больше людей считали небезопасным или неуместным предлагать необычные идеи. Для меня это значило, что мы, как лидеры, позволили некоторым ошибочным идеям пустить корни в компании. Это очень негативно влияло на нашу внутреннюю культуру.

Ничто не способно так рельефно высветить проблемы, беспокоящие компанию, как кризис. В Pixar набирали силу сразу три кризиса: 1) производственные затраты компании росли, и было нужно их обуздать; 2) на наш бизнес оказывали давление внешние экономические силы; и 3) начал давать сбой один из основополагающих принципов нашей культуры – «хорошие идеи могут поступать откуда угодно, поэтому у каждого должно иметься право голоса». Слишком многие из наших сотрудников – а, с моей точки зрения, в этом вопросе погоду способны сделать и несколько человек – занимались самоцензурой. Ситуация требовала изменений.

Эти три проблемы – и наша физическая невозможность решить их все сразу – побудила нас провести мероприятие, которое, как мы надеялись, сможет одним махом разрубить затянувшийся узел и оживит атмосферу в студии. Мы назвали его Днем замечаний, и я вспоминаю его как отличный пример заложения основ для развития креативности. Менеджеры творческих компаний никогда не должны забывать задавать себе вопрос: «Каким образом стимулировать умственную активность сотрудников?» Успех Дня замечаний и дальнейшие изменения на общекорпоративном уровне зиждились на том, что исправление и улучшение – это постоянные и последовательные процессы. Творческие люди должны признать, что проблемы никогда не исчезают, что неудачи неизбежны, а «видение» – это порой всего лишь иллюзия. Однако это не должно мешать им чувствовать себя в безопасности, высказывая свои мысли. День замечаний служит для нас напоминанием о том, что взаимодействие, решимость и искренность всегда и без каких-либо исключений помогают нам двигаться вверх.

Меня часто спрашивают, каким фильмом Pixar я горжусь больше всего. На это я отвечаю, что самую большую гордость вызывает во мне то, как наши люди реагируют на кризисы. При возникновении проблемы руководители компании не упирают руки в боки: «Ну и что, черт побери, вы собираетесь с этим делать?» Напротив, они говорят о том, что проблема общая и все должны внести свой вклад в ее решение. Мои коллеги воспринимают себя совладельцами компании и носителями ее культуры, потому что, по сути, так оно и есть. Они везде и всюду защищают интересы Pixar. И именно этот дух защиты наших принципов и энтузиазм владели нами накануне Дня замечаний.

В январе 2013 года лидеры Pixar – 35 человек, включая продюсеров и режиссеров – собрались на двухдневное выездное мероприятие в Кавалло-Пойнт (бывшей военной базе, превращенной в комплекс конференц-залов и расположенной в Саусалито, по другую сторону моста «Золотые ворота», ведущего из Сан-Франциско). На повестке дня стояло два важных вопроса. Первый был связан с ростом издержек при производстве фильмов; второй – с довольно неприятными тенденциями в нашей культуре, которые заметили все лидеры Pixar. По мере роста Pixar менялась. В этом нет ничего удивительного – изменения происходят всегда, и компания со штатом 1200 сотрудников (нынешняя Pixar) работает совсем не так, как компания с 45 сотрудниками (Pixar в прежние времена). Однако многие из нас были обеспокоены тем, что этот рост сопровождается размыванием принципов, когда-то сделавших нас успешными. Ситуация, конечно, была далека от отчаянной – напротив, у нас в работе находилось несколько крайне интересных проектов. Однако на собрании в Кавалло-Пойнт мы создали у присутствующих ощущение, что дальше тянуть некуда. Каждый из 35 мужчин и женщин горел желанием помочь Pixar остаться на верном пути.

Том Портер – глава нашего производственного подразделения, один из основателей Pixar и первопроходец в области компьютерной графики – начал свой рассказ с масштабного анализа наших затрат. Он заметил, что методы дистрибуции кинопродукции претерпели в последнее время значительные изменения, как и вся экономика нашего бизнеса. То, что мы были успешными как компания, еще не обеспечивало нам иммунитет от действия этих масштабных сил. Мы все согласились, что нужно работать на опережение и заблаговременно сокращать расходы. В то же время мы желали брать на себя новые риски. Мы всегда хотели быть компанией, способной производить необычные фильмы типа «Вверх», «Рататуй» и «ВАЛЛ-И». Разумеется,

не каждый фильм получался шедевром с уникальной историей, но мы хотели, чтобы каждый создатель будущего фильма не стеснялся их предлагать.

Эти два вопроса были взаимосвязаны. Когда затраты низки, оправдать риски значительно проще. Таким образом, пока нам не удавалось снизить расходы, мы, по сути, сами ограничивали себя типами фильмов, которые можем создавать. Более того, у снижения издержек имелось и еще одно преимущество. Более дешевые фильмы создаются командами меньшего размера, и мало кто будет спорить с тем, что чем меньше команда, тем больше ее рабочий опыт. Дело не только в том, что члены мини-команды теснее связаны друг с другом. Важно и то, что в рамках небольшой структуры люди более полно чувствуют свое влияние на конечный результат. Наш первый фильм – «История игрушек» – был сделан силами крошечной команды, однако по мере того, как каждый следующий фильм становился все более сложным с визуальной точки зрения, число сотрудников начало расти ужасающими темпами. Ко времени выездного совещания в Кавалло-Пойнт создание фильма Pixar требовало в среднем около 22 000 человеко-недель (единиц измерения, которые мы обычно используем для своих бюджетов). Нам было нужно сократить их количество примерно на 10 процентов.

Но нам нужно было кое-что еще, что слабо поддается количественной оценке. Мы все чаще чувствовали, как растет давление на наших работников, привыкших к успеху на протяжении многих лет. Никто не хотел приложить руку к созданию фильма, который не будет успешным. В результате у сотрудников росло искушение добавить в каждый новый фильм визуальных деталей, чтобы сделать его «идеальным». Это вполне похвальное желание (мы называли его «плюсованием»), если бы не своего рода беспокойный зуд, которым оно было вызвано. Что произойдет, если не удастся достичь ожидаемого совершенства? Наша решимость как компании избежать разочарований заставляла сотрудников отказываться от излишних рисков. Стремление соответствовать своим же достижениям высасывало из Pixar энергию, которая необходима для прорывов. Кроме того, в компанию пришло множество новичков, не сталкивавшихся с перипетиями создания наших предыдущих фильмов. У них было достаточно предвзятое представление о том, что значит работать в успешном месте. Во многих компаниях одним из последствий относительного успеха становится губительное искажение действительности. Даже если наши люди были, по слухам, с чем-то не согласны, они не желали открыто выражать свое мнение. Одна из наших величайших ценностей – «решения могут поступать откуда угодно, и каждый голос имеет право на существование» – почти потеряла свой смысл, причем под нашим бдительным оком. И только мы сами могли исправить ситуацию.

«Думаю, что нашим людям стало слишком комфортно, – сказал Джон. – Им нужна встряска. Пусть-ка почувствуют себя так же, как мы когда-то, когда в пожарном порядке нужно было решать кучу вопросов, но при этом реализовывать совершенно фантастические возможности!»

Мы с Джоном не первый раз задумались о том, как меняются сотрудники Pixar, постоянно находящиеся на руководящих позициях. Начинают ли они постепенно воспринимать успех как должное? «Могу сказать, что в Disney имеются легкость и скорость на таком высоком уровне, которые я бы мечтал видеть и в Pixar», – сказал Джон.

Каким образом сохранить присущий Pixar дух состязательности и некоторой игривости? Как бороться с нарастающим консерватизмом, который, увы, слишком часто сопровождает успех? Как избавиться от балласта и стать более гибкими?

Именно тогда в игру вступил Гвидо Кварони, вице-президент нашего «инструментального» департамента, ведомый мечтой о том, как сделать счастливым каждого из своих 120 инженеров. Перед ним постоянно стоят довольно сложные задачи. С одной стороны, его департамент разрабатывает новые технологии, с другой – Pixar продает не сами технологии, а истории, воплотившиеся в жизнь благодаря технологиям. Это значит, что когда инженер Pixar создает кусок программы, его продукт считается успешным лишь в той степени, в которой он

помогает в изготовлении фильмов. Я уже говорил об имевшейся в Pixar проблеме, когда некоторые люди никак не могли понять, в какой степени лично они причастны к успеху каждого фильма. У инженеров эта неопределенность может проявляться особенно остро. Гвидо знает, что если будет вести себя недостаточно аккуратно, этот разрыв может привести к снижению морального духа. Поэтому с целью удержать в компании лучших инженеров он усердно трудится над обеспечением условий, при которых те будут искренне наслаждаться своей работой.

Итак, Гвидо, которому предоставили слово, рассказал о внедренной в его департаменте идее «дней личных проектов». Два дня в месяц он позволял своим инженерам работать над всем, чем они хотят заниматься, и использовать ресурсы Pixar для изучения любой проблемы или вопроса, которые они находят интересными. Эти проекты не обязательно должны быть связаны с конкретным фильмом или потребностью производственного отдела. К примеру, если инженер хотел придумать новый способ изобразить луч света для «Храброй сердцем», он мог этим заняться. Если группа инженеров хотела создать с помощью Kinect (разработанного компанией Microsoft устройства, улавливающего малейшие движения) механизм, позволявший аниматорам лучше фиксировать движения персонажей, – ради бога! Короче говоря, они были вольны увлечься идеей, пробуждавшей в них творческую искру.

«Вы просто даете людям время, и они возвращаются с новыми идеями, – объяснял Гвидо. – В этом и заключается гармония – все нужное исходит от них самих».

Ранее Гвидо уже говорил мне о том, как всего за четыре месяца Дни личных проектов помогли его сотрудникам исполниться новых надежд. Мы начали негласно тестировать идеи о том, каким образом воплотить эти проекты в рамках компании. В какой-то момент Гвидо даже предложил закрыть Pixar на неделю по окончании производственного цикла, проанализировать наши действия и обсудить детали «перезагрузки» для следующего проекта – то есть произвести своего рода супервскрытие. Тогда эта идея показалась нам слишком дорогостоящей. Теперь же, когда мы задумались о том, как достичь снижения издержек на 10 процентов, у Гвидо нашлось простое предложение.

«Давайте попросим всех сотрудников Pixar – абсолютно всех – помочь нам найти варианты», – предложил он.

Взглянув на Джона, я почти физически почувствовал, как в его голове заработали шестеренки. «Вот это уже интересно, – сказал он. – Что, если мы закроем Pixar на день и весь день посвятим обсуждению сокращения издержек?»

Комната моментально загудела. «Это идеально соответствует духу Pixar, – оживился Эндрю. – Совершенно неожиданно... Да, точно! Вы хотите зажечь людей? Так оно и будет!»

Когда я спросил, кто из участников собрания хочет помочь нам в организации этого мероприятия, руки подняли практически все.

Я убежден: никакая творческая компания не должна останавливаться в развитии. В этом свете новая идея представляла собой еще одну попытку избежать стагнации. Мы хотели изучить вопросы разного калибра и провести честный разговор о том, насколько хорошо работает компания (по аналогии с тем, как мы обменивались замечаниями о фильмах на собраниях Braintrust). Поэтому, воплощая идею Гвидо в жизнь, мы решили вспомнить слово, которое активно использовали для описания искренней обратной связи – слово *замечания*. В какой-то момент мы решили, что 11 марта 2013 года будет называться Днем замечаний.

Это упражнение было бы совершенно бесполезным без вклада со стороны наших сотрудников, поэтому мы запланировали три встречи в расширенном составе, чтобы объяснить идею тремстам людям одновременно. Том Портер представил несколько видоизмененную версию своей речи, чтобы все уяснили суть стоявших перед компанией проблем, а затем мы с Джоном выложили свой план. «Это будет день, в течение которого вы расскажете нам, как сделать Pixar лучше, – сказал Джон. – Другая работа отменяется. Доступ для посетителей будет закрыт. На собрании должны присутствовать все».

«У нас есть проблема, – добавил я, – и мы верим, что единственные, кто знает решение, – это вы».

Мы назначили Тома председателем Дня замечаний и убедились в том, что все поняли, что это – не просто упражнение по повышению общего настроения. Том сразу же разъяснил, чем является и чем не является День замечаний: «Мы не призываем вас к тому, чтобы работать быстрее, чаще оставаться на работе сверхурочно или делать большее с помощью меньшего количества ресурсов. Самое главное – это делать по три фильма каждые два года примерно с тем же количеством людей, что есть у нас сейчас. Мы уповаем на улучшения технологии. На то, что производственные подразделения объединят ресурсы, не занимаясь каждый раз изобретением колеса. Мы также надеемся, что, получая более четкие указания от режиссеров, художники смогут более эффективно делать свою работу».

Однако чтобы все эти надежды оправдались – и чтобы понять, в чем еще мы можем совершенствоваться, – для руководителей Pixar было важно, чтобы сотрудники начали высказываться.

Том сформировал рабочую группу Дня замечаний, которая, в свою очередь, создала электронный почтовый ящик для предложений. Сотрудники Pixar могли предлагать темы для обсуждения, которые, как им казалось, позволят нам стать более инновационной и эффективной компанией. Тут же начали возникать идеи о том, как провести сам День замечаний.

Наличие электронного ящика для предложений, в свою очередь, привело к неожиданным последствиям. Многие подразделения, без какого-либо стимулирования с нашей стороны, принялись создавать собственные вики-страницы и блоги, чтобы более четко сформулировать суть основных проблем Pixar. За несколько недель до Дня замечаний люди уже начали говорить между собой о прежде непривычных вещах типа улучшения рабочего процесса и активации позитивных изменений. Когда люди спросили Тома о том, как именно им стоит участвовать в процессе, он предложил им обдумать гипотетическую ситуацию: «На дворе стоит 2017 год. Для создания обоих фильмов, выпущенных в этом году, потребовалось менее 18 500 человеко-недель... Какие инновации помогли нам достичь этой экономии? Какие конкретные вещи мы делали не так, как прежде?»

В конце концов в ящике для предложений на День замечаний оказалось 4000 электронных писем, содержащих тысячу независимых идей. Изучая и оценивая их, Том и его команда внимательно относились к тому, чтобы не пропустить ни одну из них. «Даже отбраковывая письма, не содержавшие ничего, кроме брюзжания, мы смогли выловить в них несколько интересных мыслей, которые теоретически могли к чему-то привести, хотя и не давали никаких гарантий, – рассказывал он мне. – Мы склонялись к отбору идей, облегчавших нам путь к цели в 18 500 человеко-недель, но также решили оставить и несколько не связанных с этим идей. Я бы сказал, что наш основной критерий звучал так: “Можете ли вы представить себе, что 20 человек будут обсуждать эту идею в течение часа?”»

Сводя подобное с подобным, команда Тома получила тысячу идей к 293 темам для обсуждения. Этого все равно было слишком много для одного дня, поэтому группа старших менеджеров собралась еще раз и сократила количество тем до 120, распределив их по таким категориям, как «Обучение», «Среда и культура», «Объединение ресурсов нескольких проектов», «Инструменты и технология» и, наконец, «Рабочий поток».

Выявить темы-победители было сложно во многом из-за разнообразия поставленных вопросов. Некоторые из них вполне имели право на существование, однако были техническими по своей природе, например: «Ошибки переполнения памяти, связанные с неадекватной обрезкой частей костюмов персонажей заставляют нас тратить впустую значительный объем машинного и человеческого времени. Что можно сделать для улучшения качества монтажа?» Другие носили социологический характер, например: «Каким образом можем мы вернуться к культуре, выражающейся словами: “Хорошие идеи могут поступать откуда угодно”?»

Самый любимый мой вопрос: «Каким образом мы могли бы создать фильм за 12 000 человеко-недель?» содержался в электронных письмах сразу от нескольких людей, реакция которых на наше предложение о 10-процентном сокращении бюджета заключалась во встречном вопросе: «А возможны ли еще более масштабные действия?»

Заголовок одного из писем гласил: «18 000 или меньше?». Что если, спрашивал его автор-сценарист, из трех фильмов, которые должна делать Pixar каждые два года, один производился бы в «усеченном масштабе» за 15 000 человеко-недель? Или даже 12 500? «Могли бы мы сэкономить не на сюжете, а на упрощении других элементов?»

Другой сотрудник написал: «Я бы, к примеру, хотел бы поработать над фильмом, созданным за 10 000 человеко-недель. Я чувствую, что если бы вы придумали, как решить эту задачу, то вам было бы куда проще сделать фильм за 18 500 человеко-недель».

А еще один спросил: «Какой фильм могла бы сделать Pixar, если бы у нее в распоряжении было всего 12 000 человеко-недель? Есть ли у нас какая-нибудь креативная идея, которая, не снижая уровня нашей репутации, могла бы быть реализована за столь короткое время? Что нам нужно урезать? Что изменить в этом процессе?» Кстати, это письмо было озаглавлено «СТАНЬТЕ РАДИКАЛЬНЕЕ!».

После сортировки писем Том решил выяснить хотя бы примерно, сколько людей заинтересовано в каждом вопросе для обсуждения. Это позволило бы ему правильно спланировать день. Для этого рабочая группа Дня замечаний провела опрос, и его результаты оказались поразительными. Темой номер один – о которой хотели бы поговорить больше всего сотрудников – стала тема о том, как снять фильм за 12 000 человеко-недель. В конечном итоге Тому и его команде пришлось организовать семь отдельных 90-минутных сессий, посвященных исключительно этому вопросу. Люди, подписавшиеся на участие в сессиях, не были «мазохистами». Им была искренне интересна задача сделать большее с помощью меньшего, и они хотели заняться ее решением. (Только представьте себе – больше всего моим коллегам из Pixar понравилось размышлять над тем, как эффективно уменьшить свои собственные бюджеты! Они совершенно точно представляли себе суть проблемы. Теперь вы понимаете, почему я так сильно горжусь этой компанией?)

В конечном счете мероприятие «обросло» множеством деталей, слишком мелких, чтобы описывать в этой книге, но все они были крайне важны для успеха. Конечно же, откровенный разговор о рабочих проблемах – это само по себе уже неплохо. Но для нас было в высшей степени важно найти способ «переработки» всех этих разговоров в нечто весомое, полезное и ценное.

Мы чувствовали, сколь многое будет зависеть от правильно составленного плана работы этого знаменательного дня.

Довольно быстро Том и его команда решили, что люди должны сами определять свой график и подписываться на участие только в интересовавших их сессиях. Каждая из таких сессий проводилась под руководством ведущего из числа менеджеров производственного отдела компании. За несколько недель до Дня замечаний все ведущие прошли специальный инструктаж, призванный помочь им правильно организовать обсуждение, убедиться, что все его участники слышат друг друга, и подытожить конкретные результаты. Рабочая группа составила специальные «итоговые формы», которые участники каждой сессии должны были заполнить.

Красные формы предназначались для предложений, синие – для мозговых штурмов, а желтые – для того, что мы называли «уроки извне» – идеи, реализованные в других компаниях, которые следовало взять на заметку. Каждая сессия имела свой собственный набор форм, максимально конкретно привязанный к теме обсуждения. К примеру, на сессии под названием «Возврат к практике хороших идей, способных прийти откуда угодно» использовались синие итоговые формы с заголовком: «Представьте, что уже наступил 2017 год. Мы сломали все барьеры, поэтому люди могут беспрепятственно высказывать свое мнение. Руководители

открыты новым идеям. Как мы достигли этой идиллии?» Под вопросом находились поля, в которые участники сессии могли вписать три своих ответа. Затем их просили развить собственные мысли: какие преимущества для Pixar могли принести эти идеи? Какие «следующие шаги» могли превратить их в реальность? И, наконец, в формах было оставлено место для уточнений: «Кому адресована эта идея?» и «Кто должен продвигать эту идею?».

Мы надеялись, что формы побудят людей к размышлениям, а затем – и к действиям. И хотя ход обсуждения ничем не ограничивался, результаты фиксировались довольно жестко. На сессии под названием «Уроки извне» использовались желтые итоговые формы с вопросом: «Чему можем мы научиться на положительном опыте других компаний?» Под ним было оставлено место для описания трех извлеченных уроков по схеме: «Преимущества для Pixar / Следующие шаги».

Красная итоговая форма для сессии «Как помочь режиссерам разобраться с затратами проекта» задавала участникам задачу: внедрить концепцию затрат максимально раньше, в процессе разработки сценария. Произвести обсуждение затрат на этапе создания идей. Оценить роль сценария в бюджетном процессе на этапе создания роликов. Затем в разделе формы под названием «Скорректированное предложение» людям предлагали указать преимущества предложенного ими подхода. Автор предложения должен был ответить на вопросы: «Какую пользу это может принести студии?», «В чем состоят недостатки подхода?». В самом конце стоял еще один вопрос: «Стоит ли развивать эту идею дальше?» и два варианта ответа: «ДА! Следующие шаги...» и «НЕТ, поскольку...». В случае положительного ответа нужно было ответить еще на два вопроса: «Для чего предназначено это предложение?» и «Кто должен презентовать это предложение?».

Надеюсь, эти примеры доказывают, насколько серьезно наша команда подходила к Дню замечаний. «Мы не просто пытались создать список крутых инициатив, которыми нам было бы приятно заниматься, – вспоминает Том. – Цель состояла в выявлении энтузиастов, способных продвигать идеи. Мы хотели, чтобы люди делились своими чаяниями прямо в присутствии руководителей Pixar».

В пятницу перед Днем замечаний стало известно, что на участие в сессиях подписались 1059 человек – почти все сотрудники компании, не находившиеся в командировках. В понедельник нам предстояло обсудить 106 тем на 171 сессии, которые модерировали 138 ведущих в 66 переговорных комнатах, расположенных во всех трех наших зданиях. Встречи должны были происходить и в офисах, и в конференц-залах, и даже в холле, на стене которого висел портрет Джорджа Вашингтона, а к потолку был прикреплен зеркальный дискотечный шар.

Все было готово к началу уникального эксперимента.

В 9 часов утра 11 марта сотрудники собрались в холле «Стив Джобс билдинг». Я специально оделся в синий свитер с логотипом Pixar. Я был невероятно горд тем, что наши люди столь явно продемонстрировали свое желание превратить День замечаний в историческое событие. Я сказал собравшимся о том, насколько сильно рад их видеть, а затем передал микрофон Джону.

Джон часто играет роль главного вдохновителя, и люди как в Disney, так и в Pixar любят его за энергию и оптимизм. Слова, которые он говорил тогда, были не простым призывом к действию. Подойдя к краю сцены, Джон произнес самую прочувствованную речь, которую я когда-либо от него слышал. Он начал с понятия искренности и с того, как много внимания мы уделяем ей в Pixar. Однако искренность иногда сложно демонстрировать и ее непросто воспринимать. По словам Джона, он отлично представлял себе, о чем говорит. В преддверии Дня замечаний в электронный ящик поступило множество комментариев, посвященных самому Джону, и не все они были позитивными. В частности, многие люди выражали разочарование тем, что реже видят его (ведь теперь ему приходилось делить время между двумя студиями). Ему советовали лучше справляться со своими обязанностями.

Джон признался, что ему было неприятно это читать. Тем не менее он все равно был благодарен за конкретную критику. «Я попросил, чтобы мне подготовили список замечаний, – сказал он. – Я думал, что это будет одна страница. Вместо этого я получил две с половиной. Я прочитал много замечаний относительно своего тайм-менеджмента и своей эмоциональности. Я не знал, что мне присущи подобные недостатки. Узнать о них было полезно, и я уже работаю над тем, чтобы исправиться».

В зале царила тишина.

«Давайте и сегодня будем максимально честны, – продолжил Джон. – Тем из вас, кто занимает руководящие позиции, нужно помнить, что некоторые замечания будут касаться и вас. Не обижайтесь – все мнения высказываются ради благополучия Рихаг. Будьте честными! Поверьте мне: именно честность – самое важное, что может принести нам сегодняшний день. Мы хотим сделать Рихаг лучше – для всех нас и следующих поколений сотрудников. То, что произойдет сегодня, фундаментально изменит компанию к лучшему. Однако все зависит от вас».

После речи Джона пришло время разойтись по местам дискуссий.

В течение первого часа Дня замечаний все сотрудники присутствовали на собраниях в своих отделах, где обменялись идеями по повышению эффективности со своими ближайшими коллегами. Мы считали, что эти собрания послужат своеобразной разминкой. С людьми, которых вы хорошо знаете, проще быть искренними, чем с незнакомцами. Однако, как и просил Джон, сотрудникам Рихаг пришлось собраться с силами, чтобы не реагировать на неприятные слова и двигаться вперед. С 10:45 утра, времени начала первых сессий, и до конца дня большинству сотрудников предстояло общаться исключительно с незнакомыми им людьми.

Почему? Дело в том, что сессии были организованы не по профилю работы, а по интересам отдельных сотрудников. В рамках подготовки Дня замечаний каждого спрашивали, что он хочет обсудить, и команда Тома организовала достаточное количество сессий для всех желающих. Хотя некоторые темы были слишком узкоспециальными (к примеру: «Какие решения следует принять для повышения производительности осветительного отдела?»), большинство вопросов привлекло заинтересованных сотрудников из всех подразделений компании.

Оказавшись на сессии «Развитие и совершенствование идеального рабочего места» вы увидели бы там и высших менеджеров Рихаг, и юриста, и бухгалтера, и заслуженного аниматора, и более десятка людей из других подразделений. Чем привлекла их тема? По словам участников сессии, всем им приходилось сталкиваться с коллегами, которые либо не делились ни с кем тем или иным инструментом (хотя теоретически права на него были у всех), либо скандалили из-за того, что им не разрешают приходить на работу со своими собаками.

Рассказы собравшихся были порой удивительны. Парень-сисадмин поведал, как его однажды попросили срочно прийти помочь одному художнику. Встретивший его художник довольно грубо заявил, что сломанное устройство должно быть приведено в норму до конца обеденного перерыва. «Но мне же тоже нужно обедать!» – обратился рассказчик к группе. Слушатели дружно закивали головами. Наш шеф-повар поделился историей о том, что как-то раз ему в последний момент поступил запрос на подготовку официального обеда, причем его собеседник совершенно не интересовался, в состоянии ли кухня выдержать столь нереальные сроки. Аниматор, работавший над одним персонажем, пожаловался, как трудно ладить с сотрудниками, отвечающими за свет и тени.

Один за другим участники сессии говорили об одном и том же. «Нам нужно исключить попытки проявления превосходства одних сотрудников над другими», – сказал один из них.

«Я бы хотел, чтобы мы больше знали обо всей производственной цепочке – то есть ценили и понимали, что делают другие, – сказал другой участник. – Нам нужно повысить степень осведомленности людей о том, чего они не знают».

Эта группа сформулировала несколько интересных идей – программу ротации рабочих мест, случайной рассадки во время обеда, позволяющей незнакомым прежде сотрудникам лучше узнать друг друга, организацию неформальных корпоративных мероприятий.

Я предпочел описать именно эту сессию отчасти из-за ее универсальности – с подобными проблемами приходится постоянно сталкиваться всем, независимо от рода занятий. Однако прилив энергии чувствовался практически на всех дискуссиях. Даже выходя в туалет или на улицу подышать воздухом, вы постоянно слышали, как люди с восторгом обсуждают День замечаний. Всем казалось, что они участвуют в великом событии, способном привести к масштабным изменениям.

Ближе к середине дня Том собрал ведущих, чтобы удостовериться, что все идет по плану, и помочь им обменяться впечатлениями. В какой-то момент он спросил: «У кого из вас в ходе сессии появились предложения, которые мы могли бы внедрить прямо сейчас?» Руки подняли все.

Мы приняли решение вывести с сессий высшее руководство, директоров и продюсеров. Мы все-таки боялись, что присутствие начальства будет мешать откровенному разговору. Кроме того, имелся ряд тем, которые мы хотели обсудить в своем кругу – креативный надзор (остались ли собрания Braintrust такими же полезными, как были десять лет назад?), тон и темперамент лидера (какими средствами развивать культуру вовлеченности, в которой каждый может предложить идею повышения эффективности работы?), необходимость тратить деньги на то, что принесет нам максимум преимуществ.

Все идет как надо! Это было написано на лицах сотрудников, спешащих с одной сессии на другую. Они буквально светились. В конце дня, когда весь Рихард хлынул на улицу, чтобы отметить завершение дня пивом, хот-догами и обменом впечатлениями, я заметил, что представители разных отделов никак не могли остановиться и продолжали спорить. Весь кампус был наэлектризован. Это была та Рихард, о которой мечтали абсолютно все. Я остановился около нескольких досок объявлений, на которых сотрудники вешали записки со своими впечатлениями. Мое внимание привлекли несколько:

Любимый момент в ходе Дня замечаний: «Искренность Джона Лассетера».

Сегодня я узнал нечто новое: «Люди заботятся друг о друге; люди могут меняться».

Со сколькими новыми людьми вы познакомились сегодня? «23».

Там были и другие: «День замечаний – это настоящее подтверждение того, что Рихард заботится о людях не меньше, чем о финансах» и «Сделайте то же самое в следующем году!».

На следующее утро я получил электронные письма от сотен сотрудников. Одно, отправленное мне художником по раскадровке, идеально передавало ощущения множества других людей. «Привет, Эд! – гласило оно. – Я лишь хотел поблагодарить Вас за День замечаний. Этот день был по-настоящему интересным, вдохновляющим, информативным. Многие мои собеседники даже называли его “днем катарсиса”. Для меня компания словно сжалась в размерах. Я встретился с новыми людьми, узнал совершенно новые точки зрения и понял, с чем борются другие подразделения, а что помогает им преуспевать. Не знаю, есть ли какой-нибудь показатель оценки влияния Дня замечаний, но, с моей точки зрения, это было просто здорово. Я думаю, что в конечном итоге мы все покидали собрание с ощущением того, что Рихард – прекрасное место и ее будущее принадлежит нам. Мы все почувствовали себя в одной лодке. И это – великая победа сама по себе. Открытость Джона и его смелость в разговоре об обратной связи установили для нас небывало высокую планку. Его признание заставило сплотиться всю компанию, и я считаю это лучшим образцом “управления на собственном примере”. Думаю, все мы можем поучиться на примере Джона принимать отзывы людей о себе с благодарностью и смирением. Огромное вам спасибо за создание среды, в которой возможны дискуссии подобного рода!»

Возможно, вы помните, что итоговые формы, заполнявшиеся участниками Дня замечаний, содержали вопрос «Кто должен продвигать это предложение?». На включении этого вопроса в форму настоял именно я – мы хотели, чтобы лучшие идеи получили дальнейшее развитие, а не просто были зафиксированы на бумаге. Поэтому через несколько недель после Дня замечаний все, кто вызвался быть «адвокатами идеи», были приглашены к работе с Томом и его командой. Они занялись более детальным оформлением идей для меня, Джона и нашего генерального менеджера Джима Морриса, а потом мы все вместе занялись немедленной реализацией самых проработанных из них.

Иными словами, идеи, возникшие в ходе Дня замечаний, не пылились под сукном. Они меняли Pixar – осмысленным образом и к лучшему. Некоторые изменения очевидны даже тем, кто не работает в анимации, – так, к примеру, мы внедрили более быстрый и безопасный способ передачи режиссерам для работы последних версий фильма. В совокупности все мелкие улучшения сыграли огромную роль. Уже в течение нескольких недель после Дня замечаний мы внедрили четыре полезные новации, приняли обязательства на будущее в отношении еще пяти, а еще десять или около того наметили для дальнейшего рассмотрения. Все они были нацелены на совершенствование – либо наших рабочих процессов, либо культуры, либо методов управления Pixar.

При этом, что важнее всего, мы смогли выйти из тупика, мешавшего искренности. Для некоторых сотрудников было важно оценить успех этого дня с помощью конкретных результатов, что мы, конечно же, не замедлили сделать. Однако подлинное улучшение возникает вследствие постоянного внимания и участия. Я уверен: основная отдача от Дня замечаний состояла в том, что люди поняли – для них совершенно безопасно делиться своими мыслями и идеями. День замечаний показал, что в несогласии с чужим мнением нет ничего зазорного. Именно то, что каждый способен внести в решение проблемы свою лепту, я считаю основным положительным результатом.

Что помогло Дню замечаний сработать нужным образом? Для меня ответ сводится к трем факторам. Прежде всего, у нас имелась ясная и конкретная цель. Это была не куча-мала, а масштабная дискуссия (организованная вокруг вопросов, предложенных не отделом кадров или руководителями Pixar, а самими сотрудниками компании), направленная на решение конкретной проблемы – необходимости сократить наши расходы на 10 процентов. Хотя мы и разрешали – и даже поощряли к этому сотрудников – обсуждение вопросов, не имеющих прямой связи с этой целью, самое главное состояло в том, что у дискуссии имелась основная тема. Это задавало конкретные рамки – и позволило избежать неразберихи.

Во-вторых, идея по организации Дня замечаний нашла поддержку на самых высоких уровнях компании. Сотрудники не увлеклись бы ею, если бы чувствовали, что она неинтересна руководителям.

Третий фактор, тесно связанный с двумя другими, – День замечаний прорабатывался изнутри. Многие компании нанимают для организации подобных мероприятий сторонних консультантов, и я понимаю почему – это невероятно сложное и занимающее кучу времени дело. Однако я верю, что ключ к успеху Дня замечаний во многом состоял в том, что его организовывали наши собственные сотрудники. Они увлеченно направляли дискуссию в нужное русло, и это приносило свои дивиденды. День замечаний стал не финишем, а стартом – он позволил многим нашим сотрудникам сделать шаг вперед и подумать о своей личной роли в будущем компании. Выше я уже говорил, что выявить проблему порой легко, а найти ее источник невероятно сложно. Сам по себе День замечаний не решил ни одной проблемы. Однако он изменил нашу культуру – можно даже сказать, отремонтировал ее – так, что у нас появился шанс стать лучше.

Я уже говорил эту фразу, но она заслуживает повторения. Все постоянно меняется, так и должно быть. А с переменами приходит необходимость адаптации, свежего мышления и время

от времени полной перезагрузки – проекта, подразделения или компании в целом. Во времена изменений нам нужна поддержка – со стороны семьи и коллег. Я хочу процитировать вам письмо одного из наших аниматоров, Остина Мэдисона, которое нахожу невероятно вдохновляющим.

«Тем, кого это можно вдохновить... – писал Остин. – Я, как и многие другие художники, постоянно перехожу из одного состояния в другое. Первое (и значительно более предпочтительное из двух) – это пребывание в “зоне”, когда вы сидите и работаете несколько часов кряду, включая все двигатели своей креативности на полную мощность. Вы только беретесь за перо или кисть, а идеи уже льются сами собой, как вино из королевской чаши! Это происходит примерно в 3 % времени. Остальные 97 % я нахожусь в крайне напряженном состоянии, забиваюсь в угол или комкаю один лист бумаги за другим. И очень важно спокойно пройти через этот период уныния и отчаяния. Я часто слушаю рассказы и истории профессионалов, которые десятилетиями занимались производством фильмов и испытывали то же самое, что и я. Самое главное слово для меня – это НАСТОЙЧИВОСТЬ. Нужно быть НАСТОЙЧИВЫМ в донесении своей истории. НАСТОЙЧИВЫМ в попытках дотянуться до аудитории и в том, чтобы сохранять верность своему видению...»

Вряд ли я сам мог бы найти лучшие слова для описания этого чувства. Я не стремлюсь рассказывать вам, как Pixar и Disney нашли свой путь. Мы продолжаем искать его и сейчас, каждый час каждого дня. Мы сохраняем настойчивость. Будущее – это не конкретная точка, а общее направление. Следовательно, наша работа состоит в том, чтобы ежедневно прокладывать правильный курс и делать корректировки, когда мы рано или поздно начинаем застревать на месте. Я уже чувствую приближение следующего кризиса. Чтобы сохранить гибкость своей творческой культуры, мы не должны бояться постоянной неопределенности. Нам следует принять ее так же, как мы принимаем погоду. Неопределенность и изменения представляют собой часть обычной жизни, причем порой довольно забавную.

Истина состоит в том, что по мере появления новых проблем ошибки будут возникать всегда, и наша работа никогда не будет окончена. Всегда найдется множество головоломок, спрятанных от наших глаз. Мы должны работать над их выявлением и оценкой собственной роли (пусть даже порой испытывая дискомфорт); сталкиваясь с проблемой, мы обязаны направить на ее решение всю свою энергию. Если это утверждение кажется вам знакомым, то напомню, что именно с него я начал свою книгу. Повторения заслуживает и кое-что еще: развитие креативности требует, чтобы мы ослабили контрольные механизмы, приняли на себя риски, доверились своим коллегам, помогли им обрести ясный вектор и обратили внимание на все, что вызывает у них страх. Эти шаги не обязательно упростят работу по управлению креативной культурой. Цель не в простоте, а в совершенстве.

Послесловие: Стив, которого мы знали

На дворе стоял конец 1985 года. Компьютерному подразделению Lucasfilm, которым я управлял, не хватало потенциальных партнеров. Казалось, у нас закончились варианты – мы пытались привлечь внимание всех, у кого имелся хотя бы малейший интерес к изображениям, создававшимся с помощью компьютера. Наше многообещающее партнерство с General Motors закончилось ничем.

Затем на сцене появился Стив Джобс. Как я уже рассказывал выше, примерно в это же время один из его юристов в шутку (как мне тогда казалось) предупредил нас, что нам теперь придется кататься на «американских горках Джобса». Мы согласились, и эта поездка, со всеми своими взлетами и падениями, оказалась поистине захватывающей.

Я тесно работал со Стивом Джобсом на протяжении 26 лет. Но даже сейчас, несмотря на то что об этом человеке написано очень много, я не считаю, что все эти книги и статьи в полной мере передают дух моего друга. Я с невероятным раздражением читаю истории, рассказывающие о крайностях его личности. Во многих описаниях Стив предстает исключительно упрямым и властным, любой ценой воплощающим в жизнь свои идеалы, отказывающимся изменить позицию или пытающимся силой или страхом заставить других людей идти по его указке. Многие истории о нем как о бизнесмене (особенно в молодые годы) до определенной степени точны, однако настоящий портрет Стива выглядит совсем иначе. В реальности Стив очень сильно изменился за годы нашего знакомства.

В наши дни слово *гений* используется часто – по мне так слишком часто, – однако в применении к Стиву это слово совершенно оправданно. В первое время нашего знакомства он часто вел себя пренебрежительно и бесцеремонно. Многие любят писать об этой черте характера Стива. Я знаю, как сложно понимать людей, отклоняющихся от нормы насколько сильно, как Стив. Более того, я подозреваю, что многие из тех, кто любит концентрироваться на экстремальных чертах чужого характера, делают это только потому, что такой рассказ привлекает внимание. Однако подобный стиль повествования о Стиве заставляет упускать из зрения значительно более важный аспект. За время нашей со Стивом работы он не только обрел опыт (что вполне естественно при управлении двумя динамичными, успешными и непохожими друг на друга компаниями). Он стал мудрее, перестал давить на людей, а когда это было необходимо, давил так, чтобы не сломать. Он стал справедливее, у него появилось чувство партнерства – во многом благодаря браку с Лорен и отношениям с детьми, которых он очень любил. Эта перемена не заставила его отказаться от знаменитой приверженности инновациям, а лишь укрепила ее. В то же время он превратился в более доброго и хорошо понимающего себя лидера. И я думаю, что роль в этих переменах сыграла и Pixar.

В конце 1980-х, когда появилась Pixar, Стив тратил основную часть своего времени на создание компании NeXT, производителя компьютеров, основанной после его изгнания из Apple. В то время никто из работников Pixar, включая самого Стива, не знал, что мы делаем. Порой Стив пытался перехитрить наших потенциальных потребителей. Иногда это срабатывало, а иногда имело достаточно неприятные последствия. К примеру, во время работы в NeXT он заключил сделку с бюджетом 100 миллионов долларов, позволившую IBM использовать программные продукты NeXT. Огромная сумма денег, а также тот факт, что Стив не отдал IBM права на следующие версии программного продукта, казались идеальным выходом для NeXT. На самом же деле Стив перехитрил самого себя, поддавшись собственной злой воле – и позднее признался мне, что эта история послужила ему хорошим уроком.

В те ранние дни Стив чувствовал, что в Pixar происходит нечто особенное, однако очень раздражался из-за того, что никак не может понять суть происходящего (и при этом теряет деньги). В его распоряжении оказалась довольно дорогостоящая группа людей, опережавших

свое время. Как долго он мог бы держаться в надежде на то, что этот цветок расцветет, не имея при этом никаких гарантий успеха? Какой человек был бы готов подписаться на такое? Могли бы вы сами пойти на это?

Мы склонны думать об эмоциях и логике как о двух взаимоисключающих вещах. Но только не Стив. С самого начала при принятии решений он всегда включал в свои рассуждения страсть. Поначалу он часто выражал ее в спорных или даже оскорбительных замечаниях, после которых ждал ответной реакции. Однако при работе в Pixar (еще до того, как мы стали прибыльными) эта агрессивность уравновешивалась тем, что мы разбирались в графике и сценариях, а он – нет. Он уважал нашу решимость стать первой компанией, способной создать анимированный фильм с помощью компьютера. Он никогда не указывал, как нам следует делать нашу работу, и не навязывал нам свою волю. Даже когда мы не были уверены в путях достижения своих целей, Стив ценил и признавал нашу одержимость. Именно на этой почве Стив, Джон и я в какой-то момент стали близкими товарищами. У нас имелась общая тяга к совершенству – настолько сильная, что мы были готовы спорить и бороться, но оставаться друг с другом даже в самых дискомфортных обстоятельствах.

Я помню, как меня поразила реакция Стива на ту страсть, с которой мы работали над нашим вторым фильмом «Приключения Флика». Внутри компании не было единого мнения о том, каким должно быть пропорциональное соотношение между шириной и высотой пленки. Фильмы в кинотеатрах демонстрировались в широкоэкранном формате, при котором ширина картинки превышает высоту более чем в два раза; напротив, для телепередач того времени ширина картинки всего на треть превышала высоту (иными словами, картинка была по форме ближе к квадрату). Соответственно, если мы делали видеoversию широкоэкранного фильма, а затем показывали ее на телевизионном мониторе, то в верхней и нижней частях экрана появлялись черные полосы либо левая и правая стороны картинки полностью отсекались. Было очевидно, что и то и другое осложняет восприятие.

При работе над «Приключениями Флика» между сотрудниками отдела маркетинга и создателями фильма разгорелся конфликт. Производственники хотели получить широкоэкранный формат, поскольку он обеспечивал более качественную панораму в кинотеатрах (и они считали это более важным, чем домашний просмотр). Специалисты по маркетингу, уверенные, что потребителям не понравится покупать видео с черными полосками сверху и снизу, утверждали, что широкоэкранный формат приведет к снижению продаж DVD. Стив – совсем не специалист в кинопроизводстве – согласился с представителями отдела маркетинга в том, что, выпустив фильм для широкого экрана, мы навредим себе в финансовом плане. Споры по этому вопросу продолжались до тех пор, пока я не провел Стива по офисам, чтобы он увидел работу нескольких подразделений Pixar. В заключение нашего похода мы оказались в комнате, полной людей, которые работали над светом в «Приключениях Флика». Производственный дизайнер фильма Билл Коун как раз показывал несколько картинок на мониторах, работавших в широкоэкранном формате.

Стив вмешался, утверждая, что мы не должны работать в широкоэкранном формате. Билл, к своей чести, достойно ответил ему, объясняя, почему широкоэкранный формат крайне важен именно с художественной точки зрения. За этим последовал довольно оживленный разговор. Я бы не назвал его спором, однако обстановка совершенно явно накалилась. В какой-то момент обсуждение закончилось ничем, и мы со Стивом продолжили свой путь по офису.

Чуть позже ко мне зашел ошеломленный Билл. «Господи ты боже мой, – простонал он. – Оказывается, я только что поспорил с самим Стивом Джобсом. Я облажался?»

«Наоборот, – ответил я. – Ты выиграл».

Я увидел то, чего не увидел Билл – Стив заметил ту страсть, с которой Билл доносил до него свою позицию. Тот факт, что Билл защищал перед Стивом то, во что искренне верил,

заставил Стива поверить, что мнение дизайнера заслуживает уважения. И после этого Стив никогда больше не обсуждал с нами вопрос формата будущих фильмов.

Дело было не в том, что страсть в размышлениях Стива всегда брала верх над логикой. Он прекрасно понимал, что решения никогда не должны основываться на одних лишь эмоциях. Однако он также видел, что креативность – это нелинейный процесс, а искусство – не то же самое, что коммерция. Поэтому настаивать на применении логики долларов и центов значило развести нас по разные стороны баррикад. Стив с одинаковым уважением относился к обеим сторонам уравнения логики и эмоций. Поэтому понять суть его личности можно, только разобравшись с тем, как он сохранял этот баланс.

В середине 1990-х годов стало ясно, что студии Pixar, долго размещавшейся в нескольких тесных зданиях в городе Пойнт-Ричмонд, штат Калифорния, нужен новый дом. Пришло время обзавестись собственной штаб-квартирой – местом, полностью приспособленным к нашим требованиям. Стив бросился его проектировать, и плодом его усилий стало то потрясающее здание, где мы работаем сейчас. Однако это было для него совсем нелегко.

Изначальный подход Стива к дизайну основывался на его идеях о том, как стимулировать взаимодействие между людьми. На выездном собрании персонала, посвященном обсуждению этих планов в 1998 году, несколько человек пожаловались на его идею объединить мужские и женские туалеты. Стив смягчился, однако был явно расстроен тем, что люди не понимали его идеи. А она заключалась в том, что люди всегда объединяются, когда у них возникает необходимость. И Стив не пренебрегал никаким способом для воплощения ее в жизнь.

Затем он принялся фантазировать о создании отдельного здания для каждого фильма в производстве – ему казалось, что командам будет комфортнее работать в собственном пространстве. Я не был уверен в правильности этой идеи, поэтому предложил ему отправиться в совместную поездку.

Стив лучше усваивал любые идеи, если видел их, а не слушал чужие рассказы. Именно поэтому я предложил ему направиться на юг, в Бербанк, и посмотреть на четырехэтажный дом из стекла и алюминия на Торнтон-Авеню. Disney Animation купила его в 1997 году и разместила в нем команду, создававшую помимо прочих проектов свой первый фильм в 3D под названием «Динозавр».

Однако это здание было знаменито по другой причине. В 1940-х годах в нем располагалось секретное подразделение компании Lockheed под названием Skunk Works, занимавшееся проектированием реактивных истребителей, самолетов-шпионов, и по крайней мере одного бомбардировщика «стэлс». Мне очень нравился этот период истории здания – а также тот факт, что название Skunk Works позаимствовано из комикса Li'l Abner художника Эла Каппа. В комиксе постоянно присутствовала шутка о таинственном и зловонном месте в лесу, называвшемся Skunk Works, где производили настойку из скунсов, старых ботинок и других странных ингредиентов.

Стив понимал, что я хочу не обсуждать с ним комиксы или историю авиации, а показать ему здание – огромное пространство, в котором несколько сотен аниматоров одновременно работают над многочисленными проектами под одной крышей. Мне всегда нравилось ощущение, возникающее в огромных залах этого дома. Я помню, что поначалу Стив отпустил несколько критических замечаний относительно планировки, однако после пары часов, проведенных в здании, он понял то, что я пытался до него донести, – строительство отдельных зданий для каждого фильма привело бы к изоляции. Он своими глазами увидел, как помогает открытое пространство работникам Disney постоянно обмениваться информацией и устраивать мозговые штурмы. Стив безмерно верил в силу случайного смешения; он знал, что креативность – это не плод одиночных усилий. И наша поездка помогла ему укрепиться в этих взглядах. В творческих компаниях разделение сотрудников по отсекам – проект А здесь, проект Б там – может оказаться контрпродуктивным.

После поездки он еще раз встретился со своими архитекторами и изложил им принципы, по которым должно было быть спроектировано здание. С этого момента он взял вопрос создания новой штаб-квартиры Pixar под личный контроль.

Наверняка вам доводилось слышать фразу: «Сотрудники – это самый важный ваш актив». Для большинства это просто слова, которые произносятся для пущего пафоса. Немногие лидеры способны руководствоваться ими при принятии решений. Стив смог подчинить нашу штаб-квартиру этому принципу. Все в этом месте призвано поощрять людей встречаться, общаться и поддерживать кинопроизводство, совершенствуя нашу способность работать вместе.

В конечном счете Стив не упустил из виду ни одной детали строительства нашего нового здания, начиная от арочных стальных мостов вдоль центрального атриума и заканчивая типом стульев в одном из наших просмотровых залов. Он не хотел, чтобы в здании имелись заметные барьеры, поэтому все лестницы были открытыми. Он настоял, чтобы в здание вел один вход, позволявший всем входящим видеть друг друга. В здании имеются комнаты для переговоров, туалеты, почтовое отделение, три кинотеатра, игровая зона и столовая, прямо в центре атриума (где и сейчас собираются все сотрудники, чтобы поесть, поиграть в пинг-понг или узнать новости от руководителей Pixar). Благодаря этой планировке люди общаются друг с другом весь день, что создает дружескую атмосферу и повышает шансы на случайную встречу сотрудников, нужных друг другу. Эта динамичная энергия ощущается во всем здании. Стив размышлял о происходящем с логикой философа и тщательностью ремесленника. Он верил в магию умелого применения простых материалов. К примеру, он отказывался красить стальные детали конструкции, выступающие на поверхность. Ему нравилось, что стеклянные двери находятся на одном уровне со стенами. Стоит ли удивляться тому, что сразу же после открытия здания осенью 2000 года (после четырех лет проектирования и строительства) люди из Pixar – которые обычно работали по те же четыре года над каждым фильмом – начали называть его «фильмом Стива».

Признаюсь, иногда я беспокоился из-за того, что Pixar может пасть жертвой известного комплекса, при котором компании строят блестящие штаб-квартиры, которые по сути представляют собой лишь еще одно выражение эго их руководителей. Однако это беспокойство оказалось необоснованным. С первого же дня, когда мы въехали в здание на День благодарения 2000 года, оно превратилось для нас в родной и щедрый дом. Более того, в сознании наших сотрудников оно сделало Стива – нашего постоянного внешнего защитника – неотъемлемой частью нашей внутренней культуры. Новая среда настолько точно соответствовала личности Стива, что сотрудники не могли не оценить и его вклад, и его понимание сути нашей работы.

И эта благодарность со стороны сотрудников сыграла большую роль. Как я уже говорил, люди не сразу привыкали к стилю общения Стива. Брэд Бёрд вспоминает встречу с ним во время работы над «Суперсемейкой», когда Стив оскорбил его, сравнив некоторые образы в «Суперсемейке» с тем, «что можно увидеть воскресным утром» (имея в виду низкобюджетные мультфильмы, которые создавали мультипликаторы типа Ханны и Барберы). «В моем мире эти слова воспринимались как “Твоя мать – шлюха!”» – вспоминает Брэд. – Я кипел от возмущения. По окончании встречи я направился к Эндрю и сказал: “Слушай, Стив только что сказал одну вещь, которая меня невероятно взбесила”. На это Эндрю, даже не спросив, что именно сказал Стив, переспросил: “Только одну?”» Постепенно Брэд понял, что Стив разговаривает с ним не как критик, а как хороший адвокат. Слишком часто анимированные супергерои выглядели «дешево» – и Брэд вполне мог согласиться в этом со Стивом. Стив же хотел сказать, что «Суперсемейка» способна на большее. «Он просто пытался донести до меня, что мы должны показать ему нечто необыкновенное, – говорит Брэд. – И в этом был весь Стив Джобс».

Хотя этого не знал никто за пределами Pixar, у Стива возникли довольно тесные отношения с нашими режиссерами. Поначалу я думал, это вызвано тем, что он ценит их творческие

способности, а они, в свою очередь, его поддержку и глубину видения. Однако, присмотревшись повнимательнее, я понял, что у них есть гораздо более важная общая черта. К примеру, представляя нам свои идеи, режиссеры полностью вкладываются в них, хотя и знают, что эти идеи могут не сработать. Презентация идей – способ тестирования исходного материала и его улучшения с помощью наблюдения за реакцией публики. Однако если идея не срабатывает, они без проблем отказываются от нее и движутся дальше. Это – редкий навык, однако Стив обладал им в полной мере.

Он отлично умел отпускать на волю то, что не приносило желаемого результата. Если бы вы в ходе спора с ним убедили его в своей правоте, он моментально изменил бы свою точку зрения. Он никогда не держался за идею только потому, что сам верил в ее гениальность. Его это не влияло на его предложения, хотя он и обладал изрядным весом в любых переговорах. Когда Стив увидел, что режиссеры Pixar способны делать то же самое, то моментально признал в них родственные души.

Одна из опасностей этого подхода связана с тем, что если вы слишком сильно выкладываетесь на презентации, у ваших слушателей может пропасть желание искренне сказать о том, что они думают. Сила личности приводит аудиторию в замешательство. Как этого избежать? Хитрость состоит в том, чтобы переключить внимание с источника идеи на ее содержание. Люди часто уделяют слишком много внимания источнику идеи и принимают (или не критикуют) ее только потому, что она исходит от Стива или уважаемого режиссера. Однако Стиву было совершенно неинтересно самоутверждаться подобным образом. Множество раз я наблюдал за тем, как он выдавал идеи – причем довольно смелые, – просто чтобы посмотреть, какую реакцию они вызовут. И если они не срабатывали, он двигался дальше. По сути, это была своего рода форма повествования – поиск идеального способа оформить и донести идею. Не зная Стива, люди могли неправильно оценить его отношение к собственным идеям и степень увлеченности ими. Кроме того, они могли принять его энтузиазм или настойчивость за непримиримость или категоричность. На самом же деле он просто «замерял» реакцию, чтобы понять, стоит ли защищать свои позиции дальше.

О Стиве редко говорят как о хорошем сценаристе, и он всегда подчеркивал, что практически ничего не знает о кинопроизводстве. Однако его тесные узы с нашими режиссерами возникли отчасти из-за того, что он понимал, насколько важно при создании истории установить контакт с аудиторией. Он активно использовал этот навык в презентациях продуктов Apple. Собираясь представить новый продукт, он знал, что должен сделать это максимально эффективным образом. Он начинал презентации с какой-нибудь истории, и все, кому доводилось его слушать, подчеркивали оригинальность его выступлений. Однако эта оригинальность всегда была тщательно спланирована.

Работая в Pixar, Стив имел возможность помогать другим людям создавать истории, и я верю, что этот процесс помог ему больше понять человеческую душу. Его богатое воображение помогало оценить эмоциональную составляющую фильмов. Кажется ли сюжет правдивым? Находит ли он отклик в душе? Учитывая его поведение в прошлом, можно было бы предположить, что Стив вряд ли был способен на конструктивную и мягкую обратную связь, когда дело касается незавершенного продукта. Однако со временем он этому научился и стал настоящим мастером. Пит Доктер вспоминает, что Стив как-то сказал ему о своей надежде вернуться в следующей жизни в Pixar режиссером. Я совершенно не сомневаюсь в том, что если бы ему это удалось, то он стал бы одним из лучших.

По мере того как лето 2003 года постепенно сменялось осенью, Стив начал вести себя иначе. В прежние времена он был известен тем, что отвечал на входящие электронные письма в течение нескольких минут, в любое время дня и ночи. Однако теперь я мог позвонить ему или написать письмо и долго ждать ответа. В октябре он заехал в офис Pixar, что было необычно – мы, как правило, предупреждали друг друга по телефону. Когда мы с Джоном зашли в пере-

говорную комнату, Стив закрыл дверь и сказал нам, что страдает от непрекращающейся боли в спине. Доктор отправил его на компьютерную томографию, где у него диагностировали рак поджелудочной железы. По его словам, 95 процентов людей с этим диагнозом живут не более пяти лет. Стив был готов сражаться, однако знал, что скорее всего проиграет.

В течение следующих восьми лет Стив прошел через бесконечное количество процедур, как традиционных, так и экспериментальных. По мере угасания его энергии наше общение становилось все более редким, хотя он все равно звонил каждую неделю, чтобы узнать, как идут дела, предложить совет или выразить беспокойство. Как-то раз мы с Джоном поехали в офис Apple пообедать с ним. После обеда Стив отвел нас в комнату, где хранились самые секретные продукты Apple, и показал нам ранний прототип устройства под названием iPhone. У него имелся активный экран, делавший управление аппаратом не только более простым, но и значительно более увлекательным. Мы сразу же почувствовали, как телефоны в наших карманах превратились в древние артефакты. По словам Стива, идея создания нового аппарата заводила его больше всего не потому, что он создавал потребительский продукт, а потому, что хотел, чтобы люди этот продукт полюбили – он мог сделать их жизнь лучше как с функциональной, так и с эстетической точки зрения. Он думал, что Apple уже вполне по силам создать его.

Выходя из хранилища, Стив остановился в холле и сказал, что хотел бы успеть три вещи – и я в точности помню его слова – «перед тем, как я отплываю». Одна была связана с выводом на рынок продукта, который он только что нам показал и который, как верил Стив, обеспечит Apple великолепное будущее. Вторая состояла в том, чтобы обеспечить успех для Pixar. А третья, и самая важная задача, была связана с тем, чтобы наставить его трех младших детей на путь истинный. Я помню, как он говорил о своей надежде увидеть, как его сын Фред (учившийся в 8-м классе) закончит школу. У меня разрывалось сердце от того, что этот человек, остановить которого когда-то было не по силам никому, сводит все свои надежды и амбиции к нескольким последним желаниям. Но в устах Стива все это звучало совершенно естественно. Казалось, он смирился с неотвратимостью своего ухода. И в конечном счете ему удалось достичь всех трех целей.

Воскресным днем в феврале 2007 года мы с дочерью Дженни вышли из лимузина на длинный красный ковер... и тут же натолкнулись на Стива Джобса. Дело происходило за несколько часов до начала 79-й ежегодной церемонии вручения «Оскаров». Чтобы попасть на свои места, нашей троице пришлось пробиваться через толпу людей, стоявших на улице перед театром Kodak в самом сердце Голливуда. Наш фильм «Тачки» был номинирован в категории «Премия за лучший анимационный фильм», и нас, подобно всем исполненным надежд претендентам, немного знобило перед началом шоу. Однако после того как мы протолкнулись вперед, Стив взглянул на окружавший нас цирк – элегантно одетых мужчин и женщин, толпы телевизионных интервьюеров, папарацци, кричащих зрителей, линию лимузинов на парковке – и сказал: «Этому сборищу не хватает только поджигающего себя буддистского монаха!»

Перспективу сложно загнать в жесткие рамки. Я работал со Стивом на протяжении более 25 лет – думаю, дольше чем кто бы то ни было, – и знаю, что кривая его жизни совсем не соответствовала простым портретам прямолинейного перфекциониста, которые я видел в журналах, газетах и даже в его собственной авторизованной биографии. Неумолимый Стив – напористый и блестящий, но эмоционально глухой человек, с которым мы познакомились в самом начале, – в последние два десятилетия своей жизни сильно изменился. Это перемену заметили все, кто его хорошо знал. Он стал более внимательным не только к чувствам других людей, но и к ценности их вклада в творческий процесс.

И отчасти это изменение произошло благодаря опыту, приобретенному в Pixar. Стив стремился создавать полезные вещи, которые при этом приносят людям радость. В этом состоял его способ сделать мир лучше. Отчасти именно поэтому он так гордился Pixar – он чувствовал, что мир действительно становится лучше благодаря нашим фильмам. Обычно он

говорил, что, несмотря на все превосходные качества продуктов Apple, со временем они все окажутся на свалке, а фильмы Pixar будут жить вечно. Он верил (как верю и я), что благодаря содержащейся в них глубокой истине наши фильмы смогут выжить и в будущем, и считал эту идею невероятно красивой. Джон часто говорит о «благородстве людей, работающих в мире развлечений». Стив понимал эту миссию до мелочей, особенно ближе к концу своей жизни, и – зная, что мало что умеет в области развлечений – считал себя счастливым из-за того, что смог попасть в этот мир.

Pixar занимала особое место в мире Стива, и его роль все время менялась, пока мы были вместе. В первые годы нашей работы он выступал в роли благодетеля, оплачивавшего наши счета и позволявшего нам оставаться на плаву. Позднее он стал нашим соратником – конструктивным критиком внутри, но яростным защитником за пределами компании. Конечно, в наших отношениях были сложные периоды, но именно благодаря им выковалась уникальная связь. Я всегда думал, что Pixar была для Стива любимым, но приемным ребенком, который появился в нашей жизни раньше, чем сам Стив. Но он все равно принимал активное участие в его развитии с самых первых лет. В последние десять лет перед смертью Стива я замечал, как он меняет Pixar, а Pixar меняет его. Я говорю это, прекрасно понимая, что никакую часть жизни человека невозможно отделить от других. Разумеется, Стив всегда учился чему-то у своей семьи и коллег из Apple. Однако в том времени, которое он провел с нами, было нечто особенное – хотя Pixar и была для него не самым главным делом жизни. Разумеется, его первым и самым знаменитым профессиональным достижением считается Apple, но студия Pixar была для него местом, где он мог немного расслабиться и поиграть. И хотя он никогда не терял своего напора, мы замечали, как у него развивается умение слушать. Все чаще и чаще он был способен на сострадание, заботу и терпение. Он стал по-настоящему мудрым человеком.

Изменения внутри него были подлинными и глубокими. В главе 5 я упоминал, что по моему настоянию Стив не участвовал в собраниях Braintrust. Однако он часто делился замечаниями после того, как фильмы демонстрировались совету директоров Pixar. Обычно он вмешивался один-два раза по ходу просмотра (когда с фильмом явно что-то было не так), и его ремарки чаще всего помогали изменить наше восприятие и улучшить фильм. Каждый раз перед тем, как высказать свое замечание, он говорил одну и ту же фразу: «Я сам не делаю кино, поэтому вы можете проигнорировать все, что я скажу...» А затем с поразительной точностью и краткостью диагностировал проблему. Стив концентрировался на проблеме как таковой, а не на создателях фильмов, что всегда усиливало его аргументацию. Если вы чувствуете, что критика обращена на вас лично, вам проще ее игнорировать. Но проигнорировать Стива было невозможно. Каждый фильм лишь улучшался после его комментариев.

Но если в ранние годы работы его мнение о происходящем могло меняться совершенно непредсказуемым образом и высказывалось с полной безапелляционностью, то со временем Стив стал выражать его более четко и учитывать при этом чувства других людей. Он научился считывать настроение в зале или комнате, демонстрируя навыки, о наличии которых у него я не подозревал многие годы. Кое-кто считает, что он становился мягче в силу возраста, но я думаю, что дело в ином – Стив не вел себя пассивно и не расслаблялся. Его трансформация происходила достаточно активно.

Очень часто для описания способностей Стива достигать невозможного используется фраза о том, что он использовал «поле искажения реальности». Его биограф Уолтер Айзексон посвятил этому вопросу целую главу и цитирует Энди Херцфельда, члена команды, работавшей над Мас в Apple: «Поле искажения реальности представляло собой сложную смесь харизмы, красноречия, неукротимой воли и готовности представить любое явление так, как ему нужно». Я часто слышал, что это выражение использовалось и в Pixar. Послушав Стива, некоторые люди чувствовали, что им удалось достичь нового уровня понимания происходящего, однако по прошествии времени не могли восстановить логические шаги в его рассужде-

ниях; затем ощущение понимания исчезало, и они принимались чесать в затылках, понимая, что их провели по лабиринту, но они не смогли запомнить путь.

Мне не нравится эта фраза, поскольку она несет в себе негативный заряд. Она подразумевает, что Стив пытался насадить свой мир фантазий, а его отказ признавать факты заставлял многих людей работать днем и ночью в надежде соответствовать его нереалистичным ожиданиям. Часто говорят об отказе Стива следовать общим правилам, применимым к остальным людям; к примеру, многим известно, что он не прикреплял номерной знак к своему автомобилю. Однако концентрироваться на этом слишком сильно – значит упускать из внимания нечто важное. Он признавал, что, по сути, многие правила произвольны. Время от времени он тестировал границы и переступал черту. В обычных условиях это поведение кажется асоциальным – но если оно помогает изменить мир, то человека с таким поведением иногда называют провидцем. Мы часто поддерживали идею расширения границ в теории, игнорируя проблемы, к которым это могло привести нас на практике.

Еще до того, как Ріхаг получила свое имя, мы поставили перед собой задачу сделать то, чего до нас не делал никто. Для меня это стало целью всей жизни. Мои коллеги по Ріхаг – в том числе Стив – искренне желали совершить этот огромный скачок еще до того, как у компьютеров появились скорость и память, позволившие воплотить эту цель в реальность. Одна из основных характеристик творческих людей состоит в том, что они представляют себе, как сделать невозможное возможным. Именно с помощью воображения – мечтаний и смелого отказа от того, что на данный момент считается истиной – мы открываем нечто новое или важное. Стив понимал ценность науки и закона, но он также понимал, что комплексные системы развиваются нелинейным и непредсказуемым образом. А креативность в своих лучших проявлениях способна удивить нас всех.

Для меня в искажении реальности имеется и еще один, совершенно иной смысл. Он вытекает из моего убеждения в том, что наши решения и действия имеют последствия и эти последствия придают форму нашему будущему. Наши действия меняют нашу реальность. Наши намерения имеют значение. Большинство людей верят, что их действия имеют последствия, но не до конца понимает смысл этой истины. Стив был не таким. Он, как и я сам, верил, что изменить мир можно лишь тогда, когда мы действуем точно в соответствии со своими намерениями и сохраняем преданность своим ценностям.

Стив ушел с поста CEO Apple 24 августа 2011 года, поскольку более не мог идти в ногу с требованиями своей любимой работы. Вскоре после этого он позвонил мне утром, когда я занимался спортом у себя дома. Честно говоря, я не могу в точности вспомнить, что именно было сказано, потому что знал: дни его сочтены, и никак не мог с этим смириться. Однако я помню, что его голос звучал сильнее обычного (что удивительно, с учетом того, через какие круги ада он проходил в то время). Он говорил о тех годах, что мы проработали вместе, и о том, как благодарен за этот опыт. Помню, что Стив сказал, насколько горд своим вкладом в успех Ріхаг. Я ответил ему, что и сам горжусь общением с ним и благодарен ему за дружбу и лояльность. Когда Стив повесил трубку, я сказал себе: «Это был прощальный звонок». И оказался прав – он прожил еще шесть недель, однако я никогда уже больше не слышал его голоса.

Утром в понедельник, через пять дней после его смерти, все работники Ріхаг собрались в холле выстроенного Стивом здания, чтобы почтить его память. К 11 часам утра холл наполнился людьми и пришло время начать. Я стоял в стороне, думая об этом человеке, ставшем для Ріхаг самым близким другом и примером. Так получилось, что мне нужно было выступить первым.

Я мог рассказать о Стиве массу вещей – о том, как он купил в 1986 году у Джорджа Лукаса подразделение, которое потом превратилось в Ріхаг, и тем самым спас нас от исчезновения; о том, как он поощрял нас заняться производством нашего первого художественного фильма,

«Истории игрушек», три года спустя, когда нам все еще казалось, что идея анимированного на компьютере фильма нам не по силам; о том, как он укрепил наше будущее, продав компании Disney, а затем обеспечил нам должную степень автономии, организовав слияние так, что оно превратилось в истинное партнерство; как он помог нам вырасти с 43 до 1100 сотрудников, стоявших передо мной. Я вспоминал, как начинались наши отношения – он проверял почву и дразнил меня, а я изо всех сил защищал свои идеи. Этот человек помог мне стать более устойчивым, более толковым и измениться к лучшему во многих отношениях. Со временем я начал все чаще полагаться на его требовательность, потому что она помогала мне прояснить собственное мышление. И я уже чувствовал, какой тяжелый груз упал мне на плечи после его ухода.

«Я помню, как 25 лет назад в феврале, когда была основана студия Pixar...» – начал я, вспоминая, как мы собрались в конференц-зале Lucasfilm, чтобы подписать бумаги о передаче Стиву доли владения основной частью компании. Мы находились в состоянии полного изнеможения, потому что, пока Стив не сделал ни шага нам навстречу, мы безуспешно, на протяжении нескольких месяцев, пытались найти потенциальных партнеров. Для тех, кто не был в Pixar с самого начала, я вспомнил, как Стив однажды отвел нас с Алви Рэем Смитом в сторону, положил руки нам на плечи и сказал: «Раз уж мы собираемся пройти этот путь вместе, я бы хотел очень серьезно попросить вас об одной вещи. Что бы ни случилось, мы должны оставаться лояльными друг к другу». Затем я сказал своим коллегам, что Стив всегда исполнял это обещание. «На протяжении многих лет Pixar и Стив прошли через много перемен и сложностей, – сказал я. – В какой-то момент Pixar была на грани краха. Любой другой инвестор или венчурный капиталист давно бы уже сдался». Но только не Стив. Он требовал от самого себя точно того же, что и от нас, – лояльности.

«Я не знаю, что произойдет в будущем, – завершил я свое выступление, глядя на поднявшееся над нашим зданием солнце. – Но я верю, что страсть и стремление Стива к качеству поможет нам оказаться на высотах, которые мы пока даже не можем себе представить. И за это я безмерно ему благодарен». В этот момент я почувствовал, насколько важно понимать и защищать все то, что заставляло Стива гордиться компанией. Моя цель всегда состояла в создании в Pixar культуры, способной пережить лидеров компании – Стива, Джона и меня самого. Теперь же один из нас безвременно ушел, и вся работа по укреплению этой культуры – и сохранению ее жизнеспособности – досталась Джону и мне.

Закончив свою речь, я предложил выступить другим коллегам, близко знавшим Стива, и они, один за другим, начали подниматься на подиум. Эндрю Стэнтон описывал Стива как «креативный брендмауэр». Он со смехом говорил, что в присутствии Стива сотрудники чувствовали себя «цыплятами на вольном выпасе». По его словам, «Стив был способен сделать что угодно для того, чтобы мы чувствовали себя безопасно в творческом отношении».

Следующим выступил проницательный Пит Доктер, который вспомнил один из самых милых и неожиданных образов Стива. Во время одного собрания много лет назад Пит заметил, что на штанине джинсов Levis 501 Стива были две небольшие одинаковые дырочки. Когда Стив сменил позу, Пит заметил те же две дырки и на другой штанине, в том же самом месте – прямо над лодыжкой. Пит безуспешно попытался понять причину появления этих симметричных отверстий, Стив просунул в эти дырки пальцы и подтянул вверх носки. «Только представьте себе человека с миллионным состоянием, для которого было совсем несложно купить себе новую пару штанов, – сказал Пит. – Возможно, ему просто нужны были новые, более эластичные носки. Как бы то ни было, это показалось мне невероятно человеческой чертой Стива, поистине уникального человека».

Брэд Бёрд вспоминал, что в самом начале обсуждения с Pixar возможности создания «Суперсемейки» он не был уверен в том, стоит ли ему принимать предложение. Он думал о возможности остаться в компании Warner Bros., ранее выпустившей в свет его фильм «Сталь»

ной гигант». «Однако мне потребовался целый месяц, чтобы организовать встречу с руководителями студии, для которой я только что закончил неплохой проект, – сказал Брэд. – Стив же знал имя моей жены и даже поинтересовался тем, как идут дела у каждого из моих детей – он отлично подготовился к встрече. И я подумал: “Какого черта я общаюсь с Warner Bros.? Это может тянуться бесконечно”».

«Стив установил невероятно высокую планку в области качества, – продолжал Брэд. – Он всегда думал об отдаленной перспективе. Несмотря на его увлечение буддизмом, я всегда воспринимал его не просто как духовного человека. Думаю, он верил в нечто значительно большее, – Брэд запнулся, но через мгновение преодолел себя, – и мы наверняка встретимся с ним снова, где-то там, наверно. Спасибо тебе, Стив, и до встречи когда-нибудь».

Настал черед Джона. В комнате воцарилось молчание, но мы чувствовали, как ее наполняют эмоции. Выйдя на подиум, Джон сказал, что для него было большой честью стать другом Стива на пути изменений к лучшему.

«Когда Стив только купил нас, – сказал Джон, – у нас были смешанные чувства. Кто-то считал его слишком высокомерным, но я испытывал к нему доверие. Стив знал, что способен сделать работу любого сотрудника лучше, чем он сам. Сотрудники Apple ненавидели оказываться рядом с ним в лифте, поскольку пока лифт добирался до верхнего этажа, Стив мог их уволить по итогам короткого разговора». В комнате раздались смешки. «Однако по мере того, как Рихаг постепенно превращалась в анимационную студию, он начал более внимательно приглядываться к тому, чем мы занимаемся, и поразился. Он понял, что даже частично не сможет повторить то, что умеем делать мы. Мне нравится думать, что он смог стать потрясающим лидером и из-за того, что строил Рихаг вместе с нами, и из-за того, что женился на Лорен и завел с ней детей, и из-за того, что он понял, насколько великолепные люди работают в нашей компании».

За три недели до этого Джон навестил Стива в последний раз. «Мы проговорили час, обсуждая будущее и интересные с его точки зрения проекты, – сказал Джон прерывающимся голосом. – Я посмотрел на него и понял: этот человек дал мне – дал всем нам – то, чего мы только могли захотеть. Я обнял его, поцеловал в щеку и от имени всех вас... – и тут у Джона полились слезы, – я сказал: “Спасибо тебе, Стив, я тебя люблю”».

Комната разразилась аплодисментами, однако они стихли после того, как на сцену вышел один из членов хора Рихаг. Тихим голосом он сказал о том, что каждая вечеринка в честь завершения работы над очередным фильмом в Рихаг всегда заканчивалась выступлением нашей хоровой группы, и поэтому сейчас хор решил сделать то же самое для Стива. Стоя посередине здания, которые мы все называли «фильмом Стива», я подумал о том, что ему бы это точно понравилось – красивая финальная точка в работе над произведением под названием «Стив Джобс».

Американские горки остановились, и наш хороший друг покинул этот аттракцион, но это была невероятная и фантастическая поездка.

С чего начать? Мысли относительно управления креативной культурой

Хочу поделиться с вами некоторыми из принципов, разработанных нами на протяжении многих лет и помогавших нам развить и защитить здоровую креативную культуру. Я знаю, что, сводя сложную идею к простому лозунгу, вы рискуете создать иллюзию понимания – и лишитесь идеи силы. Это чем-то напоминает запоминающиеся поговорки, которые при многократном повторении могут терять свой смысл. В итоге вы оказываетесь с тем, что легко произнести, но сложно связать с поведением в реальной жизни. Однако, несмотря на мою нелюбовь к упрощениям, мне кажется полезным поделиться с читателями некоторыми из самых важных принципов. Самое главное при их изучении – это помнить о том, что они представляют собой лишь стартовую точку для более глубоких размышлений, а не истину в последней инстанции.

- Дайте хорошую идею посредственной команде, и она все испортит. Дайте посредственную идею отличной команде, и она либо улучшит ее, либо отбросит и предложит что-то иное. Если у вас правильная команда, то велики шансы на то, что у нее будут правильные идеи.

- При найме людей уделяйте больше внимания потенциалу их роста, а не имеющемуся уровню навыков. То, на что они будут способны завтра, значительно важнее того, что они могут сделать сегодня.

- Всегда пытайтесь нанять людей, более толковых, чем вы сами. Всегда старайтесь принимать лучших, даже если они будут представлять для вас потенциальную угрозу.

- Если ваши сотрудники чувствуют, что не могут свободно излагать свои идеи, вы рискуете оказаться в проигрыше. Не стоит недооценивать идеи, поступающие из неожиданных источников. Вдохновение может прийти откуда угодно, и это происходит постоянно.

- Недостаточно быть просто открытым для идей других людей. Работа с коллективным умом сотрудников – это активный и постоянный процесс. Вы, как менеджер, должны вытягивать идеи из сотрудников и стимулировать их к активному участию в процессе.

- Существует множество серьезных причин, по которым люди не ведут себя искренне друг с другом в рабочей среде. Ваша работа состоит в поиске этих причин, а затем их устранении.

- Если кто-то с вами не согласен, на то есть свои причины. Наша первоочередная работа состоит в том, чтобы суметь понять рассуждения, стоящие за доводами оппонентов.

- Если в организации царит страх, то у его появления были свои причины – наша работа заключается в том, чтобы а) найти, что его вызывает; б) понять суть происходящего; и в) попытаться избавиться от причин, его вызвавших.

- Мало что способно подавить альтернативные точки зрения сильнее, чем уверенность в собственной безоговорочной правоте.

- Чаще всего люди не хотят высказывать мысли, способные раскачать лодку. Цель встреч в рамках Braintrust, ежедневных собраний, вскрытий и Дней замечаний состояла в том, чтобы доказать людям, что в выражении их сущности нет ничего неправильного. Все это – механизмы самооценки, позволяющие вскрыть истинную картину происходящего.

- Если в обсуждениях в коридорах вы слышите больше правды, чем на формальных собраниях, то у вас имеется серьезная проблема.

- Многие менеджеры считают знаком неуважения, если их не ставят в известность о происходящем раньше других или когда они получают удивляющую их информацию в ходе общих собраний. Это не так, и от такой точки зрения нужно отказаться.

- Тщательная фильтрация сообщений, призванная замаскировать глубину проблемы, заставляет других людей воспринимать вас как человека, склонного ко лжи, самообману, высокомерию или равнодушию. Честный рассказ о проблемах – это акт включения, заставляющий сотрудников вносить свой вклад в нечто большее.

- Первые заключения, которые мы делаем на основании своих успехов и неудач, обычно неверны. Измерение результата без оценки процесса приводит нас к заблуждению.

- Не стоит обманчиво полагать, что, предотвращая одни ошибки, мы защищаем себя от возникновения других. Истина состоит в том, что цена предотвращения зачастую оказывается намного выше, чем цена исправления.

- Изменения и неопределенность – это часть жизни. Наша работа состоит не в том, чтобы сопротивляться им, а в том, чтобы восстанавливаться после возникновения неожиданных событий. Если вы не пытаетесь увидеть невидимое и понять его природу, то вы плохо подготовлены к подлинному лидерству.

- Аналогичным образом работа менеджера состоит не в том, чтобы предотвращать риски, а в том, чтобы принятие на себя рисков стало максимально безопасным.

- Неудача – это не обязательно поражение. По сути, это даже не зло, а необходимое условие реализации чего-то нового.

- Доверие предполагает не то, что люди не совершат ошибок. Подлинное доверие означает, что вы доверяете людям даже тогда, когда они ошибаются.

- Люди, несущие основную ответственность за реализацию плана, должны получить полномочия на принятие решений в случаях, когда что-то идет не так, причем до получения одобрения. Поиск и решение проблем – это работа каждого. У любого сотрудника должна быть возможность остановить конвейер.

- Желание сделать так, чтобы все работало гладко, – это фальшивая цель, в соответствии с которой вы начинаете оценивать людей по количеству ошибок, которые они допускают, а не по способности решать проблемы.

- Не стоит ждать, пока все станет идеальным, и только потом делиться результатами с остальными. Показывайте свои результаты как можно раньше и как можно чаще. Промежуточные результаты, в отличие от конечного, никогда не бывают красивыми. И это совершенно нормально.

- Коммуникационная структура компании не должна быть зеркальным отражением организационной. У каждого сотрудника должна быть возможность общения с любым из коллег.

- Остерегайтесь чрезмерного количества правил. С одной стороны, правила могут упростить жизнь менеджеров, но при этом оказаться унижительными для 95 процентов сотрудников, и без того ведущих себя правильно. Не создавайте правил, чтобы контролировать оставшиеся 5 процентов, – вопросы злоупотребления здравым смыслом нужно решать в индивидуальном порядке. Это требует большей работы, но в конечном итоге приведет к возникновению значительно более здорового климата.

- Наложение ограничений может активизировать творческий отклик. Порой дискомфортные и неприятные обстоятельства приводят к великолепным результатам.

- Работа с исключительно сложными проблемами вынуждает нас думать иначе.

- Организация в целом более консервативна и устойчива к изменениям, чем входящие в нее люди. Не стоит предполагать, что общее согласие обязательно приведет к изменениям – даже для движения группы единомышленников в нужном направлении требуется немалая энергия.

- Наиболее здоровые организации состоят из подразделений, у которых разные задачи, но взаимозависимые цели.

- Наша работа менеджеров в творческой среде состоит в том, чтобы защищать новые идеи от непонимающих того, что в процессе создания чего-то великого неминуемо возникают этапы черновой работы и неудач. Защищайте будущее, а не прошлое.
- Кризисы – это не всегда зло. Порой они помогают протестировать и лишний раз подчеркнуть ценности компании. Процесс решения проблем часто сплачивает людей и позволяет сохранить принятую в компании культуру.
- Слова *совершенство*, *качество* и *благо* должны быть заслужены. Эти слова должны говорить о нас другие, а мы не вправе просто так использовать их в рассказе о себе.
- Не пытайтесь (даже случайно) сделать целью своей работы стабильность. Баланс важнее, чем стабильность.
- Не путайте процесс с целью. Работа над тем, чтобы сделать процессы лучше, проще и эффективнее – это обязательная и постоянная деятельность, но это не цель сама по себе. Подлинная цель – это превращение продукта в великий.

Благодарности

Эд Кэтмелл

Написание книги, подобной этой и основанной на многих годах обучения и опыта, было бы невозможно без вклада бесчисленного количества людей. Я назову нескольких из них по имени, однако на самом деле эта книга стала плодом работы всех моих коллег и друзей в Pixar и Disney. И я благодарен каждому из них.

Прежде всего я должен поблагодарить Джона Лассетера, главного креативного директора Pixar и Disney Animation и моего многолетнего друга. Джон – невероятно щедрый и открытый человек. При создании книги он поделился со мной множеством воспоминаний и глубоких идей. Боб Айгер, председатель правления и главный исполнительный директор Walt Disney Company, поддержал этот проект с самого начала, а отклик с его стороны позволил сделать книгу несоизмеримо лучше. Спасибо Алану Хорну и Алану Бергману (председателю правления и президенту Walt Disney Studios соответственно) – двум лидерам, работавшим вместе со мной и пережившим в составе нашей команды множество перемен.

Я счастлив оттого, что каждый день работаю с потрясающей командой менеджеров: в Pixar это генеральный менеджер Джим Моррис и вице-президент по HR Лори Макадамс; в Disney Animation это Эндрю Миллстейн и Энн Ле Кам, вице-президенты по производству и кадрам соответственно. Все четверо – великолепные партнеры, помогающие мне стать более толковым.

Эта книга никогда бы не появилась без моего агента, Кристи Флетчер, и моего редактора из издательства Random House Энди Уорда. Энди неустанно вел этот проект с момента зарождения идеи до завершения. Он – великолепный редактор, сделавший каждую страницу более читаемой, более убедительной и просто хорошей. Должен также поблагодарить Венди Танзилло, ассистентку, работавшую на меня в течение 13 лет, без заботы и внимания которой моя жизнь превратилась бы в хаос.

На протяжении многих лет я проводил множество бесед и обсуждений, которые помогли мне разобраться с сутью некоторых из самых сложных концепций в этой книге. Среди людей, чье желание помочь оказало мне неоценимую поддержку, я бы хотел назвать Майкла Арндта, Брэда Бёрда и Боба Питерсона. Невероятно помогли мне и разговоры с Филиппом Моффиттом, директором Life Balance Institute.

По мере того как эта книга обретала все более завершенную форму, я просил многих ознакомиться с ее содержанием. Этот процесс чем-то напоминал работу над нашими фильмами – чем больше замечаний с разных сторон получаешь, тем лучше и понятнее становится книга. Я понимал, что с учетом ее объема прошу о значительном одолжении, однако каждый из этих людей без колебаний поделился со мной своим временем. И за это я благодарю Дженнифер Аакер, Дарлу Андерсон, Брэда Бёрда, Дженни Кэтмелл, Линдси Коллинз, Пита Доктера, Боба Фриза, Марка Гринберга, Кейси Хокинс, Байрона Ховарда, Майкла Дженнингса, Майкла Джонсона, Джима Кеннеди, Джона Лассетера, Энн Ле Кам, Джейсона Леви, Лоренса Леви, Эмили Луз, Ленни Мендонка, Эндрю Миллстейна, Джима Морриса, Донну Ньюболд, Карен Пайк, Тома Портера, Кори Рэй, Джонаса Риверу, Али Роугани, Питера Симса, Энди Смита, Эндрю Стэнтон, Гэлин Сусман, Боба Саттона, Карен Тенкофф, Ли Ункриха и Джейми Вульфа. Я помню, как в моем офисе появились Роберт Бэйрд, Дэн Герсон и Натан Грено с белой доской невероятного размера, на которой мы писали все заметки, связанные с книгой. И это помогло ее структурировать. Огромную исследовательскую помощь оказала мне Кри-

стин Фримен, архивариус Ріхаг. Элиз Клайдман и Кори Нокс помогли мне логичным образом соединить некоторые части книги между собой, а Орен Джекоб – заполнить важные пробелы.

Должен также отметить, что идеи, описанные в этой книге, развивались в течение 45 лет, и в этом путешествии участвовало неисчислимое количество действующих лиц. Это не учебник истории. Пытаясь поддержать описанные в книге концепции хронологическим повествованием, я понимал, что некоторые люди – особенно занимавшиеся технической работой – описаны в книге недостаточно (во многом из-за того, что их сложную деятельность тяжело описать простыми словами). Тем не менее скажу, что Билл Ривз, Эбен Остби и Алви Рэй Смит внесли невероятно важный вклад в то, что я считаю основным триумфом Ріхаг – интеграцию искусства и технологии, – и эта книга представляет собой дань благодарности их труду.

И, наконец, я хочу обратиться к моей жене Сьюзан и семерым детям, придающим новый смысл нашей жизни, – Бену, Дэvidу, Дженни, Мэтту, Майклу, Майлзу и Шону – я благодарю вас за терпение, поддержку и любовь. Спасибо моему 92-летнему отцу, Эрлу Кэтмеллу, который помнит мои детские годы лучше, чем я сам, и который поделился со мной невероятно ценными воспоминаниями.

Эми Уоллес

Спасибо моему агенту Элиз Чейни за приглашение поработать над этим проектом. Спасибо Энди Уорду из издательства Random House за его грандиозность во всем. Спасибо моему сыну Джеку Ньютону за проникательность, веселый характер и вдохновение. Спасибо Мэри Мелтон и Джиму Нельсону, моим невероятно дружелюбным редакторам в журналах *Los Angeles* и *GQ*, за возможность заняться этой книгой. Спасибо всем сотрудникам Pixar и Disney Animation, которые помогли мне уяснить ряд ключевых моментов повествования. Особая благодарность Брэду Бёрду, Питу Доктеру, Кристин Фриман, Элизе Клайдман, Джону Ласкетеру, Джиму Моррису, Тому Портеру, Эндрю Стэнтону и Венди Танзилло. Спасибо моим родителям, сказавшим мне: «Если ты хочешь стать писателем, тебе нужно больше читать», и моим дорогим друзьям, которые никогда не переставали давать мне отличные советы – Джули Бакнер, Карле Клемент, Саше Файнмен, Бену Голдхиршу, Карлу Холлу, Гэри Харрису, Нэнси Хасс, Йону Хербсту, Клэр Хоффман, Бет Хаббард, Джастину Маклауду, Дж. Р. Морингеру, Бобу Роу, Джулии Сен-Пьер, Минне Тоубин Пингер, Валери ван Гальдер, Брендану Вону и Шерри Вольф. И, наконец, спасибо Эду Кэтмеллу за данный мне шанс и приглашение к работе.

Об авторах

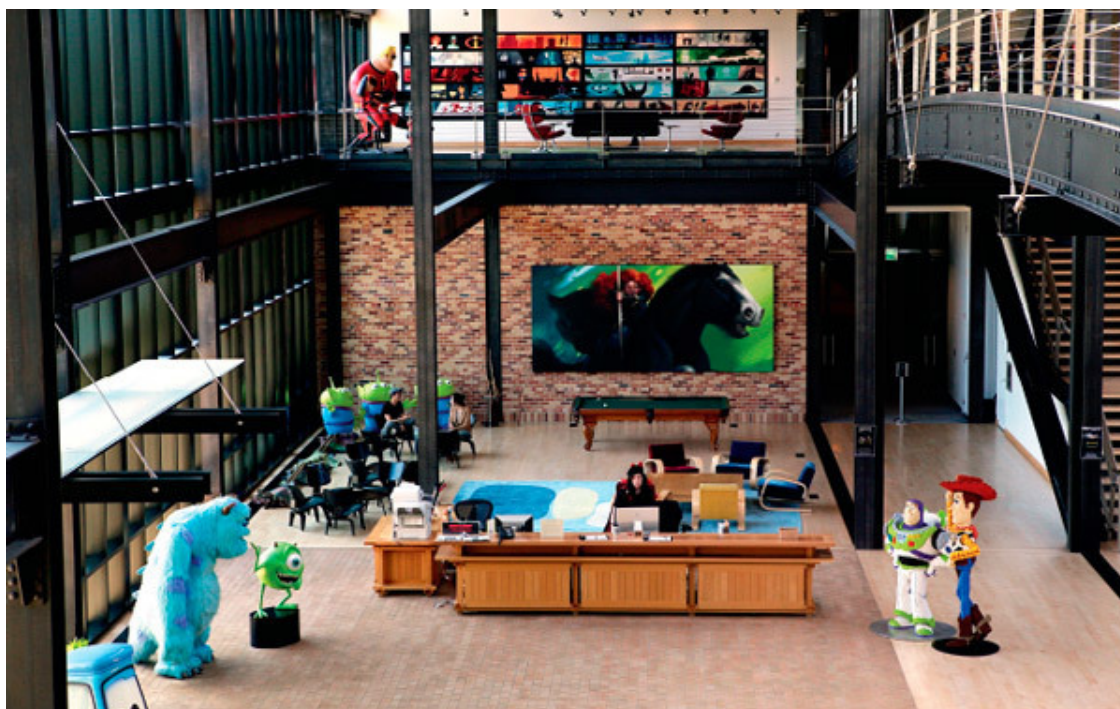
Эд Кэтмелл – один из основателей Pixar Animation Studios и президент компаний Pixar Animation и Disney Animation. Обладатель пяти «Оскаров», а также награды Gordon E. Sawyer Award за свои многолетние достижения в области компьютерной графики. Кэтмелл имеет докторскую степень в области компьютерных наук, полученную в Университете штата Юта. Он живет в Сан-Франциско со своей женой и детьми.

Эми Уоллес – журналистка, статьи которой появлялись в изданиях *GQ*, *Wired*, *New Yorker* и *New York Times Magazine*. В настоящее время она работает редактором в журнале *Los Angeles*. Ранее Эми работала репортером и редактором в газете *Los Angeles Times*, а также писала ежемесячную колонку для раздела «Бизнес» воскресного издания *New York Times*.



Скульптура Люксо-младшего – символа Pixar – при входе в штаб-квартиру компании в Эмеривилле, Калифорния.

© Pixar, 2008. Фотография: Deborah Coleman



Атриум штаб-квартиры Pixar в 2012 году, украшенный картиной с изображением героев «Храбрая сердцем».

© Pixar, 2012. Фотография: Deborah Coleman



Маленький Эд Кэтмелл с мамой Джин и отцом Эрлом.
Из архивов Эда Кэтмелла



Эд за работой в офисе Lucasfilm, примерно 1979 год.
Из архивов Эда Кэтмелла

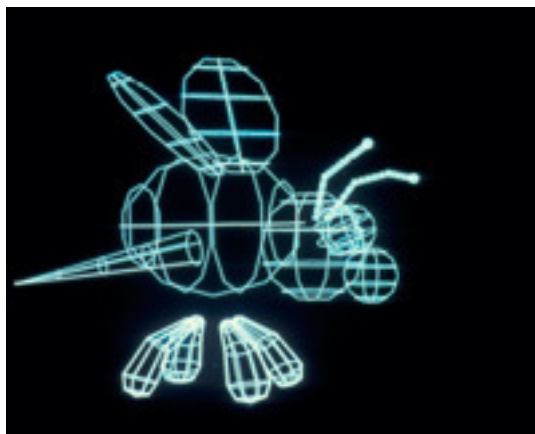


Команда Lucasfilm Computer Graphics Group в 1985 году. В первом ряду: Алви Рэй Смит. В заднем ряду слева направо: Лорен Карпентер, Билл Ривз, Эд Кэтмелл, Роб Кук, Джон Лассетер, Эбен Остби, Дэвид Салесин, Крейг Гуд и Сэм Леффлер.
© Pixar, 1985



Набросок пчелки Уолли руки Джона Лассетера к корокометражному мультфильму «Приключения Андре и пчелки Уолли».

© Pixar, 1984



Макет или базовая компьютерная модель пчелки Уолли.

© Pixar



Для регулярных встреч с руководителями Disney по вопросам работы над «Историей игрушек» Джо Ранфту, Питу Доктеру, Джону Лассетеру и Эндрю Стэнтону приходилось много летать между Окландом и Бербанком. Они накопили много миль авиакомпании Southwest Airlines. Фото 1994 года.

© Pixar



Компания продюсеров в кинотеатре Presto в кампусе Pixar в 2011 году. На первом ряду: Джонас Ривера, Джим Моррис, Дарла Андерсон. Средний ряд: Линдси Коллинз, Дениз Рим, Гэлин Сасман. Задний ряд: Кевин Рейер, Кэтрин Сарафьян, Джон Уокер, Том Портер.
© Pixar, 2011. Фотография: Deborah Coleman

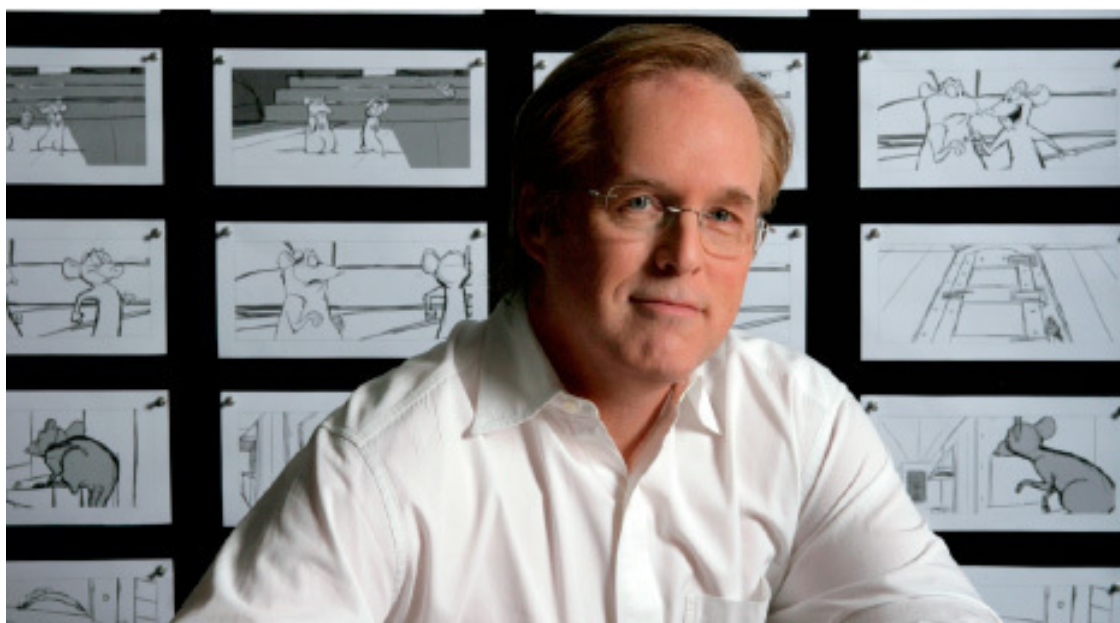


Braintrust, в том числе Эндрю Стэнтон, Ли Ункрих и Пит Доктер, на первом чтении сценария к «Истории игрушек 3».
© Pixar, 2006. Фотография: Deborah Coleman



Слева направо: Дарла Андерсон, Джейсон Катц, Дэн Скэлон, Джон Лассетер, Ли Ункрих и Сюзан Левин на собрании по поводу «Истории игрушек 3».

© Pixar, 2007. Фотография: Deborah Coleman



Брэд Бёрд, режиссер «Рататуй» за работой над раскадровкой к мультфильму.

© Pixar, 2011. Фотография: Deborah Coleman



Слева направо: креативный вице-президент Pixar Джон Лассетер, генеральный директор Pixar Стив Джобс, генеральный директор Disney Боб Айге и предизент Pixar Эд Кэтмелл на сцене в атриуме штаб-квартиры Pixar 24 января 2006 года во время объявления о покупке Pixar компанией Disney.

© Pixar, 2006. Фотография: Deborah Coleman



Эд Кэтмелл, Джон Лассетер и Боб Айгер меняют название штаб-квартиры Pixar на «Стив Джобс билдинг» 5 ноября 2012 года, почти год спустя после ухода Стива из жизни.

Фото: Andrew Turman



Продюсеры Кори Рэй, Дэниз Рим, Кэтрин Сарафьян и Дарла Андерсон в штаб-квартире Pixar Animation Studio в Бруклине.
Из архивов Эда Кэтмелла



Режиссер мультфильма «Вверх» Боб Питерсон, главный художник фильма Рики Ньерва и режиссер Пит Доктер наблюдают за страусами, чтобы лучше разобраться в тонкостях отрисовки Кевина, огромной птицы из мультфильма «Вверх».
© Pixar, 2007. Фотография: Deborah Coleman



Томас Келлер, шеф трехзвездочного ресторана по рейтингу Мишлен, показывает продюсеру фильма «Рататуй» Брэду Льюису, как готовят рататуй в его ресторане The French Laundry.
© Pixar, 2007. Фотография: Deborah Coleman



Команда Pixar Animation Studio, работавшая над фильмом «Храбрая сердцем», на уроке по стрельбе в парке Золотые ворота в Сан-Франциско.
© Pixar, 2006. Фотография: Deborah Coleman



Стив Джобс, Джон Лассетер и Эд Кэтмелл после выпускного вечера Университета Pixar в сентябре 1997 года.

© Pixar, 1997



Джон Лассетер рассказывает о важности честной критики на открытии Дня замечаний в атриуме штаб-квартиры Pixar.

© Pixar, 2013. Фотография: Deborah Coleman



Радуга над штаб-квартирой Ріхаг, появившаяся 5 октября 2011 года после объявления о смерти Стива Джобса.

Фото: Angelique Reisch